

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - UFPR
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUANA KAVA

**A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ESTRATÉGIAS DE
INOVAÇÃO DE EXPLORATION E EXPLOITATION E NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2017

LUANA KAVA

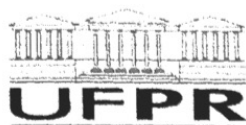
**A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ESTRATÉGIAS DE
INOVAÇÃO DE EXPLORATION E EXPLOITATION E NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná / PPGADM – UFPR, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Regina Didonet

CURITIBA

2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
Setor CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **LUANA KAVA** intitulada: "**A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE EXPLORATION E EXPLOITATION E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**", após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO.

CURITIBA, 29 de Março de 2017.



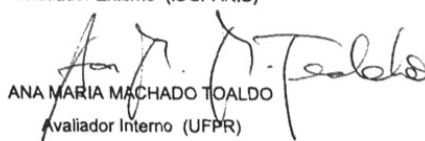
SIMONE REGINA DIDONET

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)



AMIR REZAEI

Avaliador Externo (ISGPARI)



ANA MARIA MACHADO TOALDO

Avaliador Interno (UFPR)

AGRADECIMENTOS

Tenho muito a agradecer às pessoas que durante esses dois anos passaram pelo meu caminho e de alguma forma me incentivaram. Os momentos que vivemos juntos serviram para um crescimento pessoal único. Pode ser difícil relembrar todos os momentos que contribuíram para esse processo, mas serei eternamente grata a cada uma das pessoas que estiveram comigo neste momento da minha vida.

Sinto necessidade de começar os agradecimentos por aquelas pessoas que diretamente incentivaram-me todos os dias desse processo. A minha mãe pelo seu amor incondicional, por ter me ensinado a ser confiante e pelas comemorações de cada uma das conquistas. O meu companheiro Luis Gabriel com quem divido todos os momentos, você me ensina a ser paciente, amorosa e benevolente nos momentos mais simples do cotidiano. A minha mãe de coração Marlene, que torce, ora e deseja que eu seja a pessoa mais realizada do mundo. Eu não consigo medir o quanto aprendi no mestrado, mas posso afirmar que sem o apoio de vocês três não conseguiria finalizar essa etapa da minha vida.

O encorajamento também estava presente nos meus amigos, aqueles fiéis que compreenderam o quanto precisava estar disponível para o mestrado e pouco para eles. Mesmo não citando o nome de cada um deles, tenho certeza que sabem que a lembrança de cada um deles está aqui presente.

A jornada de dois anos de mestrado foi composta por professores especiais, e cada um do seu jeito foram capazes de direcionar e auxiliar a lapidar uma pedra bruta. Em especial gostaria de agradecer aos professores doutores Ana Maria Machado Toaldo, Jane Mendes Ferreira Fernandes, José Carlos Korelo, José Roberto Frega e Natália Rese, as suas aulas foram excelentes e essenciais no meu processo de aprendizado. Aos professores doutores que me concederam o privilégio de participarem da minha banca de qualificação, Tomás Sparano Martins e Eliane Cristine Francisco Maffezzoli, as contribuições e sugestões se tornaram parte importante para o avanço acadêmico deste trabalho. E aos professores doutores que participaram na banca de defesa desta dissertação, Ana Maria Machado Toaldo e Amir Hossein Rezaee, suas recomendações foram essenciais para finalização e finalização desta dissertação e para motivação de estudos futuros.

Em especial, agradeço à minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Simone Regina Didonet, pela sua paciência, compreensão, exigência e apoio, sem o qual não seria possível a realização deste trabalho. Uma parte significativa da sua visão está nestas páginas e na minha formação acadêmica.

Este processo foi motivador, agradável e feliz pela companhia das colegas do mestrado da linha de Estratégia de Marketing e Comportamento do consumidor: Luisa Barwinski, Nayara Duarte, Cecília Souto Maior, Raphaele Cantaleano, Graziela Rodrigues e Renata Moreno. Juntas éramos a turma que questionava, pesquisava e passava horas se divertindo. Sentirei saudades!

No dia a dia do mestrado muitos colegas de outras turmas se transformaram em grandes amigos, sempre disponíveis para auxiliar, apoiar e para se divertir. Os meus queridos; Juliana da Costa, Shirlei Camargo, Lucas Finoti, Francielle Frizzo, Fabricio Stocker, Ellen Azevedo e Ana Claudia Olegário, obrigada pelo companheirismo.

Agradeço ao grupo de pesquisa de Estratégia de Marketing da UFPR, pelas tantas trocas de conhecimento, artigos e ideias que contribuíram para o desenvolvimento deste trabalho.

Por fim, agradeço à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), que me contemplou com a bolsa de pesquisa, possibilitando minha dedicação exclusiva para as atividades do mestrado.

“As idéias e as estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução”.

(Percy Barnevik)

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar a influência da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e no desempenho organizacional. O referencial teórico contemplou temas relacionados a orientação para o mercado, estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e desempenho organizacional. A pesquisa foi realizada com sócio/proprietários e gerentes de empresas da indústria de alimentos no Brasil, por meio de um questionário online e coleta realizada pessoalmente. A amostra foi constituída por 112 empresas das regiões Sul e Sudeste do Brasil. Os dados foram primeiramente analisados por meio de estatística descritiva com auxílio do *software* SPSS e para o teste de hipóteses foi utilizada estatística multivariada de equações estruturais com o auxílio do *software* SMART PLS. Os resultados indicaram que a orientação para o mercado favorece que a empresa busque novos mercados, produtos e tecnologias. Além disto, empresas orientadas para o mercado podem buscar estratégias de inovação que visam aprimorar o mercado, produto e tecnologias existentes. Os resultados deste estudo também sugerem o efeito mediador das estratégias de inovação de *exploration* na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional, o que indica que as empresas podem melhorar o desempenho organizacional ao desenvolver estratégias de inovação que buscam desenvolver novos mercados, produtos e tecnologias. Assim como os resultados deste estudo sugerem evidências de que a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional é mediada pelas estratégias de inovação de *exploitation*, desta forma empresas orientadas ao mercado podem melhorar o desempenho organizacional ao desenvolver estratégias de inovação que buscam o aprimoramento de produtos, tecnologias e mercado existentes.

Palavras-chave: **ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE *EXPLORATION*, ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE *EXPLOITATION*, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

ABSTRACT

The present study aimed to verify the influence of market orientation on explorative and exploitative innovation strategies and organizational performance. The theoretical framework involved aspects related to market orientation, explorative and exploitative innovation strategies and in organizational performance. The survey was conducted with owners and managers of companies in the food industry in Brazil, through an online questionnaire and personal collection. The sample consisted of 112 companies in southern and southeastern Brazil. The data were first analyzed through descriptive statistics using SPSS software and for the hypothesis test, multivariate statistics of structural equations were used with the SMART PLS software. The results indicated that the market orientation favours the company to seek new markets, products and technologies. In addition, market-oriented companies can get innovation strategies that aim to improve the market, product and existing technologies. The results of this study also suggest the mediator effect of exploration innovation strategies on relationship between market orientation and organizational performance, which means that firms can improve their organizational performance by developing innovation strategies that are focused on developing new markets, products and technologies. The results also suggest that the relationship between market orientation and organizational performance is mediated by the exploitation innovation strategies. Thus, market-oriented firms can improve their organizational performance by developing innovation strategies that seek the improvement of existing products, technologies and market.

Keywords: MARKET ORIENTATION, EXPLORATIVE INNOVATION STRATEGY, EXPLOITATIVE INNOVATION STRATEGY, BUSINESS PERFORMANCE.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	30
FIGURA 2 - ANTECEDENTES, CONSEQUENTES E INTERVENIENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	36
FIGURA 3 - QUADRO CONCEITUAL DAS RELAÇÕES DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	38
FIGURA 4 - A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	40
FIGURA 5 - QUADRO TEÓRICO PROPOSTO POR NARVER E SLATER (1994)..	41
FIGURA 6 - QUADRO CONCEITUAL DE LENG, LIU, TAN E PANG (2015).....	43
FIGURA 7 - QUADRO CONCEITUAL DE MU (2015).....	44
FIGURA 8 - QUADRO TEÓRICO DAS PESQUISAS DE AMBIDEXTRIA	48
FIGURA 9 - MODELO PROPOSTO POR HE E WONG (2004)	55
FIGURA 10 - MAPA CONCEITUAL	56
FIGURA 11 - QUADRO CONCEITUAL SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	60
FIGURA 13 - MODELO HIPOTÉTICO DE PESQUISA.....	69
FIGURA 14 - TESTE DO MODELO DO ESTUDO.....	108

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - ESTUDOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	33
QUADRO 2 - INTERPRETAÇÕES PARA AMBIDEXTRIA ENCONTRADAS NA LITERATURA	47
QUADRO 3 - PERSPECTIVAS ANALISADAS DE AMBIDEXTRIA ORGANIZACIONAL	50
QUADRO 4 - INDICADORES E DIMENSÕES DOS CONSTRUTOS DO ESTUDO	75
QUADRO 5 - ÁREAS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS CONFORME CNAE	89

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FATURAMENTO LÍQUIDO DAS PRINCIPAIS ÁREAS EM BILHÕES DE REAIS	91
TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	93
TABELA 3 – TAMANHO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA	94
TABELA 4 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	94
TABELA 5 – ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES	95
Fonte: Dados da Pesquisa (2017)	95
TABELA 6 – SETOR DA EMPRESA QUE ATUA OS RESPONDENTES.....	96
TABELA 7 – TEMPO DE ATUAÇÃO DO RESPONDENTE NA EMPRESA.....	96
TABELA 8 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE EXPLOITATION	99
TABELA 9 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE EXPLORATION	99
TABELA 10 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO	100
TABELA 11 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	102
TABELA 12 - TESTE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS	103
TABELA 13 - ANÁLISE DOS OUTER LOADINGS DOS INDICADORES DO ESTUDO.	104
TABELA 14 - CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS	107
TABELA 15 - VALIDADE DISCRIMINANTE.....	107
TABELA 16 - RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES.....	108

LISTA DE SIGLAS

ABIA - Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação
AVE - *Average Variance Extracted* - Variância Média Extraída
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CR - *Construct Reliability* - Confiabilidade do construto
FIEP - Federação das Indústrias do Paraná
FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
FIPAN - Feira da indústria de Panificação, Confeitaria e Food Service
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB - Produto Interno Bruto
PINTEC - Pesquisa de Inovação Tecnológica
PLS - *Partial Least Squares* - Mínimos Quadrados Parciais
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINCABIMA - Sindicato das Indústrias de Cacau e Balas, Massas Alimentícias e Biscoitos de Doces e Conservas Alimentícias do Estado do Paraná
SINDITRIGO - Sindicato da Indústria do Trigo no Estado do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMÁTICA.....	19
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	23
1.2.1 Objetivo geral	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	24
1.3.1 Justificativas teóricas	24
1.3.2 Justificativa prática	26
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	28
2.1.1 Principais conceitos e perspectivas da Orientação para o Mercado	28
2.1.2 A Orientação para o Mercado na Perspectiva de Narver e Slater (1990)	39
2.2 EXPLORATION E EXPLOITATION NAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO	46
2.2.1 Ambidextria organizacional	46
2.2.1 Estratégias de inovação de exploration e exploitation	51
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	58
2.3.1 Desempenho Organizacional	58
2.3.3 Principais Aspectos de Desempenho em Estudos que Englobam Orientação para o Mercado e Exploration e Exploitation	62
2.4 RELAÇÕES ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE EXPLORATION E EXPLOITATION E O DESEMPENHO DE INOVAÇÃO	65
2.4.1 A orientação para o mercado e as estratégias de inovação de exploration ..	66
2.4.2 A orientação para o mercado e as estratégias de inovação de exploitation ..	67
2.4.3 A orientação para o mercado, as estratégias de inovação de exploration e exploitation e o desempenho organizacional	68
3 METODOLOGIA.....	70
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	70
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA.....	71
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA	73

3.4 COLETA DE DADOS.....	74
3.4.1 Instrumento de coleta de dados	74
3.4.1.1 Validação do Questionário	76
3.4.2 Pré-teste	79
3.4.2 Estratégia de coleta dos dados	80
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	82
3.5.1 Purificação da base de dados e validação dos dados dos informantes	82
3.5.2 Teste de normalidade dos dados e avaliação de outliers	83
3.5.3 Estatística descritiva dos dados	84
3.5.3 Teste de confiabilidade das escalas	84
3.5.4 Teste de Common Method Bias.....	85
3.5.5 Teste das hipóteses	85
4 CONTEXTO DO ESTUDO - A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL.....	89
4.1 A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL.....	91
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	93
5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	98
5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA O TESTE DAS HIPÓTESES.....	98
5.1.1 Análise descritiva dos dados	98
5.1.2 Teste de confiabilidade das escalas	103
5.1.4 Teste de Common Method Bias.....	103
5.2 RESULTADO DO TESTE DAS HIPÓTESES	104
5.2.1 A relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de ex- ploration	109
5.2.2 A relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de ex- ploitation	109
5.2.3 A relação entre orientação para o mercado, estratégias de inovação de ex- ploitation e o desempenho organizacional.	110
5.2.4 A relação entre orientação para o mercado, estratégias de inovação de ex- ploration e o desempenho organizacional.....	111
5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	112
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	116
6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	118
6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS.....	120
6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	120

REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE.....	132
APÊNDICE A - PERSPECTIVAS E VARIÁVEIS DOS ESTUDOS RECENTES DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E AMBIDEXTRIA	132
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PRIMEIRA VERSÃO	134
APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SEGUNDA VERSÃO	139
APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO VERSÃO FINAL	142
APÊNDICE E - DESCRIÇÃO DOS CARGOS DOS RESPONDENTES	147
ANEXO A - LISTAGEM COMPLETA CNAE DO SETOR.....	148

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo aborda os temas de orientação para o mercado, *exploration* e *exploitation* nas estratégias de inovação e desempenho organizacional.

A orientação para o mercado é um tema amplamente analisado desde as primeiras propostas de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) e Deshpandè, Farley e Webster (1993) na década de 1990. Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é entendida como uma cultura organizacional, que gera os comportamentos necessários para desenvolver valor superior para os consumidores e atingir a vantagem competitiva sustentável. Este valor superior é atingido quando um consumidor percebe que o valor que lhe é ofertado excede o valor que inicialmente era esperado (NARVER, SLATER, 1990) e refere-se à relação entre custos de obter o produto e benefícios obtidos a partir do produto.

De acordo com os referidos autores, a orientação para o mercado consiste de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional (NARVER; SLATER, 1990). Desta forma, uma empresa orientada ao mercado, deve entender os seus clientes, acompanhar seus concorrentes e coordenar internamente as áreas de forma a utilizar a informação do mercado (NARVER; SLATER, 1990).

Estudos recentes de orientação para o mercado buscam examinar a influência deste conceito nas estratégias de inovação adotadas pelas empresas (NEWMAN; PRAJOGO; ATHERTON, 2016; TAN; LIU, 2014; MORGAN; BERTHON, 2008; HE; WONG, 2004). A inovação pode ser entendida como a habilidade de criar valor econômico advindo de novas ideias (CHRISTENSEN, 2002). De acordo com Christensen (2002), para que a organização seja inovadora é necessário que seja definida uma estratégia de inovação. Ao definir uma estratégia de inovação a organização deve buscar desenvolver inovações novas para o mercado ou aprimorar as existentes (BERCOVITZ; FELDMAN, 2007). Zahra e Das (1993) definem que em empresas manufatureiras as estratégias de inovação podem guiar os processos da empresa, delineando os objetivos do que inovar e de como alcançar a inovação.

As estratégias de inovação evidenciam a existência de um dilema nos investimentos nas estratégias de inovação, ou seja, há incompatibilidade sobre em que tipo de estratégia de inovação será realizado um investimento (HE; WONG, 2004; MORGAN; BERTHON, 2008; TAN; LIU, 2014). Com base na teoria organizacional, quando há incompatibilidades entre aspectos em que se deve fazer um investimento, pode-se dizer que existe uma estratégia relacionada a *exploration* e outra a *exploitation* (MARCH, 1991). Sendo que a *exploration* refere-se a estratégias novas ou ainda não conhecidas pela empresa e *exploitation* refere-se à especialização das atividades, desencadeando um incremento nos resultados por meio da utilização do conhecimento existente (MARCH, 1991; POPADIUK, 2007).

He e Wong (2004) utilizam o conceito de March (1991) para propor que uma estratégia de inovação explorativa se refere as atividades tecnológicas destinadas a entrar em novos mercados e estratégias de inovação explorativas se referem as atividades tecnológicas que buscam aprimorar as posições existentes no mercado. Para Morgan e Berthon (2008, p.1332) uma estratégia de inovação explorativa constitui um “avanço claro às normas estabelecidas anteriormente e é caracterizada por uma política tecnológica agressiva” ou seja, nova para o mercado onde atua. Enquanto uma estratégia de inovação *exploitativa* envolve “uma reação ao conhecimento básico e ao aprendizado e resulta em ajustes das práticas tecnológicas”, ou seja, um aprimoramento e ajuste dos conhecimentos existentes (MORGAN; BERTHON, 2008 p.1332).

De acordo com o exposto acima, evidenciam-se algumas semelhanças entre a orientação para o mercado e as estratégias de inovação *explorativas* e *exploitativas*. As empresas orientadas ao mercado são favoráveis a antecipar as necessidades dos consumidores ao conhecer o ambiente externo, isto acontece com o uso das informações dos clientes, concorrentes e coordenação da informação entre as áreas. (NARVER, SLATER, 1990). As empresas podem utilizar este conhecimento externo advindo da orientação para o mercado para desenvolverem inovações originais ou modificações em produtos e processos existentes (ATUAHENE-GIMA, 2005). Desta forma, a orientação para o mercado pode influenciar as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* (HE; WONG, 2004). Especificamente, a orientação para o mercado pode favorecer as estratégias de inovação explorativas, pois o conhecimento de novos mercados, concorrentes e

consumidores pode possibilitar o desenvolvimento de produtos, tecnologias e capacidades além das existentes (VORHIES; ORR; BUSH, 2011; HE; WONG, 2004). Assim como, as estratégias de inovação explorativas já que a informação externa que é obtida pela orientação para o mercado proporciona o conhecimento necessário para aprimorar a posição atual do mercado (HE; WONG, 2004). Este conhecimento pode proporcionar um ajuste nas práticas tecnológicas da organização e ampliar o conhecimento sobre mercados, produtos e capacidades, aspectos estes que estão relacionados a uma estratégia de inovação explorativa (VORHIES; ORR; BUSH, 2011).

Estudos anteriores analisaram a relação entre orientação para o mercado e as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e comprovaram a relação positiva entre os conceitos (TAN; LIU, 2014; ALPKAN, SANAL; AYDEN, 2012; MORGAN; BERTHON, 2008). No entanto, pouco se sabe sobre os efeitos desta relação no desempenho organizacional. Para Wang, Chiu e Chen (2015), o desempenho organizacional é o resultado das operações da organização, inclui o alcance dos objetivos internos e externos da organização e serve como análise da competitividade da empresa. Ao propor as relações entre orientação para o mercado, estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e desempenho organizacional, este estudo contribui para a expansão da literatura existente de duas formas. Primeiro, ao relacionar a orientação para o mercado com as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* de forma separada, onde poderão ser percebidas as diferenças entre esses dois aspectos das estratégias de inovação. Segundo, ao analisar os efeitos desta relação no desempenho organizacional, vale ressaltar que diferentemente de testar a moderação, este estudo sugere que há um efeito mediador das estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

Portanto, o presente estudo empírico visa analisar o quanto a orientação para o mercado potencializa as estratégias de inovação de *exploitation* e as estratégias de inovação *exploration* e a influência de cada um destes aspectos no desempenho organizacional, no setor da indústria alimentícia do Brasil. A indústria de alimentos está em constante mudança e é considerada um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira (BNDES, 2014). Dentre os setores da indústria da transformação a indústria de alimentos é a que melhor utiliza as fontes de

conhecimento externas à empresa, buscando antecipar as necessidades dos consumidores (PINTEC, 2014; BRASIL FOOD TRENDS 2010). Neste aspecto, a orientação para o mercado pode ser uma das fontes deste conhecimento.

Visto os temas e relações apresentados nos parágrafos anteriores, no tópico a seguir é desenvolvida a problemática do estudo em questão. Na sequência são apresentados os objetivos gerais, os objetivos específicos e as justificativas teóricas e práticas do presente estudo.

1.1 PROBLEMÁTICA

Conforme declarado na discussão introdutória deste estudo, nos estudos de orientação para o mercado, os investimentos em inovação têm sido evidenciados, de diversos aspectos. Um destes aspectos diz respeito à *exploration* em inovações tecnológicas ou *exploitation* nas inovações não tecnológicas (MASHAHADI; AHMAD; MOHAMADI, 2016). Há também estudos que analisam a *exploration* de inovação ou *exploitation* no aprimoramento em serviços e produtos (TANG, 2014; CHEN; LI; EVANS, 2012; NEWMAN; PRAJOGO; ATHERTON, 2016; CHANG; FRANKE; BUTLER; MUSGROVE; ELLINGER, 2014). Assim como, há estudos que analisam os aspectos da *exploration* e *exploitation* nas estratégias de inovação (TAN; LIU, 2014; ALPKAN, SANAL; AYDEN, 2012; MORGAN; BERTHON, 2008).

Da mesma forma, há estudos que apresentam a relação entre orientação para o mercado e as estratégias de inovação explorativas e explorativas. Nestes estudos a orientação para o mercado é analisada de duas formas: (1) nas perspectivas de pró-ativa e responsiva (TAN; LIU, 2014; ALPKAN, SANAL; AYDEN, 2012) e (2) na perspectiva comportamental proposta por Kohli e Jaworski (1993), onde as dimensões analisadas englobam a geração da inteligência, disseminação da inteligência e resposta à inteligência de mercado (MORGAN; BERTHON, 2008).

Morgan e Berthon (2008) analisam os impactos da orientação para o mercado nas estratégias de inovação explorativas e os impactos da aprendizagem generativa nas estratégias de inovação explorativas. Por fim, analisaram os impactos da interação das estratégias de inovação no desempenho organizacional. O contexto

analisado é o de indústrias de biociência do Reino Unido. Os construtos mensurados foram: orientação para o mercado, aprendizagem generativa, *exploration* e *exploitation* das estratégias de inovação, a interação entre ambas as estratégias e o desempenho organizacional (MORGAN; BERTHON, 2008). No entanto, Morgan e Berthon (2008) relacionaram a orientação para o mercado somente com as estratégias de inovação explorativas, não realizando uma análise da relação de orientação para o mercado com estratégias de inovação de *exploration*.

No estudo de Tan e Liu (2014), a relação entre orientação para o mercado e o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*, foi analisada. Na proposta dos autores, a orientação para o mercado foi explorada nas dimensões de pró-ativa e responsiva. A pesquisa foi realizada em empresas de alta tecnologia chinesas. Neste estudo a relação entre orientação para o mercado responsiva e o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploitation*, não foi comprovada. Assim como não foi comprovada a relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, ao ser a orientação para o mercado entendida como pró-ativa e mediada pelas estratégias de inovação de *exploration*. Os autores também realizaram uma comparação entre as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e a ambidextria (TAN; LIU, 2014). Com isto, apresentam que a ambidextria (interação entre estas duas estratégias) media a relação da orientação para o mercado no desempenho organizacional, apresentando o efeito é maior do que com as estratégias de inovação individualmente (TAN; LIU, 2014). Conforme sugerem Tan e Liu (2014), ao analisar a orientação para o mercado dividida em dois aspectos (pró-ativa e responsiva) podem não ter sido analisadas as relações de forma mais aprofundada, isso acontece porque pode não ter sido considerado a essência da orientação para o mercado. Portanto, os autores sugerem que a orientação para o mercado como um construto único seja relacionada com as duas estratégias de inovação (TAN; LIU, 2014).

Complementando estudos anteriores, o estudo de Alpkhan, Sanaa e Ayden (2012), propõe que sejam analisadas as perceptivas de orientação para o mercado pró-ativa e responsiva nas duas estratégias de inovação (*exploration* e *exploitation*) e no desempenho organizacional. Porém, Alpkhan, Sanaa e Ayden (2012) elaboraram

apenas uma proposição teórica sobre estas relações, não realizando uma análise empírica sobre estes impactos.

As estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* são estudadas também com ênfases em outras relações, ou seja, sem o construto de orientação para o mercado (KUCKERTZ; KOHTAMAKI; KOBER, 2010; SCHAMBERGER; CLEVEN; BRETTEL, 2013; YU; CHEN; NGUYEN; ZHANG, 2014; WANG; CHIU; CHEN, 2015). Estes estudos são detalhados a seguir.

Kuckertz, Kohtamaki e Korber (2010) analisaram os impactos das estratégias de inovação explorativas nas estratégias de inovação explorativas e o impacto destas no desempenho de inovação e no desempenho de risco. No entanto, os referidos autores não estudaram os aspectos que favorecem tais propostas de estratégias de inovação, assim como não apresentaram o desempenho organizacional como resultado.

Schamberger, Cleven e Brettel (2013) exploraram os impactos de cada uma das estratégias de inovação de *exploitation* e *exploration* no desenvolvimento de novos produtos. No entanto, o estudo apresenta somente a influência das estratégias de inovação no desenvolvimento de novos produtos, não explorando os aspectos que antecedem a relação entre estratégias de inovação e desempenho de novos produtos, assim como outros resultados possíveis, como o desempenho organizacional.

Yu, Chen, Nguyen e Zhang (2014) averiguaram os aspectos que influenciam, e por isso antecedem, as estratégias de inovação de *exploitation* e *exploration*, são eles: relacionamento com o governo e capacidades estratégicas. O estudo foi realizado em empresas de inovação e tecnologia na China. No entanto, os autores não analisam os resultados possíveis dessas relações.

Wang, Chiu e Chen (2015) examinaram os impactos do capital intelectual (humano, estrutural e relacional) nas estratégias de inovação de *exploitation* e *exploration* e os resultados dessa relação no desempenho. O desempenho analisado foi em relação ao desempenho do departamento de inovação, desempenho da tecnologia e desempenho organizacional. No caso deste estudo, a orientação para o mercado não é levada em consideração.

De acordo com o exposto acima, os estudos relatados nesta seção possuem vários aspectos não analisados. Desta forma, evidenciam-se duas lacunas teóricas a serem exploradas.

A primeira lacuna identificada está na relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*. Apesar de que em alguns estudos foram relacionados os construtos de orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*, houve divergência de resultados desta relação. Assim, ainda há aspectos a serem explorados, principalmente no que diz respeito a analisar o impacto da orientação para o mercado em cada uma das estratégias de inovação (*exploration* e *exploitation*). Desta forma será possível complementar os estudos de Morgan e Berthon (2008), Tan e Liu (2014) e Alpkhan, Sanaa e Ayden (2012). Portanto, este estudo pretende analisar os efeitos da orientação para o mercado no desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de *exploration* e de *exploitation*.

A segunda lacuna foi identificada na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional, ao ser mediado por cada uma das estratégias de inovação (explorativas e explorativas) separadamente. Embora nos estudos de Morgan e Berthon (2008) o desempenho organizacional tenha sido analisado, o modelo proposto por esses autores não relaciona a orientação para o mercado com as estratégias de inovação explorativas. Enquanto que no estudo de Tan e Liu (2014), foi realizada comparação dos efeitos da orientação para o mercado (pró-ativa e responsiva) no desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*. No entanto, vale ressaltar que neste estudo a orientação para o mercado foi analisada pelos autores como pró-ativa e responsiva e os efeitos nas estratégias de inovação foram limitados às relações diretas de orientação para o mercado responsiva e estratégias de inovação de *exploitation* e orientação para o mercado pró-ativa e estratégias de inovação de *exploration*.

Os demais estudos que relacionaram os aspectos citados acima, apresentaram outros tipos de desempenho e não o desempenho organizacional. Como por exemplo, o desempenho de inovação e de risco, apresentado por Kuckertz, Kohtamaki e Korber (2010). E também o desenvolvimento de novos produtos, no modelo de Schamberger, Cleven e Brettel (2013). O estudo de Yu,

Chen, Nguyen e Zhang (2014), analisou apenas os efeitos que antecedem as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*, não explorando os resultados para a organização. E o estudo de Wang, Chiu e Chen (2015), que sim, exploraram o desempenho organizacional, não tinham no seu modelo o construto de orientação para o mercado.

Como pode ser visto, pouco tem sido explorado o quanto a orientação para o mercado favorece o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação explorativas e explorativas. Apesar de existirem evidências em estudos anteriores em que o desempenho organizacional pode ser influenciado mais intensamente pelas estratégias de inovação explorativas do que pelas explorativas, isto ocorre porque ao longo do tempo os lucros acumulados dos investimentos em aprimoramento podem ser mais efetivos que os investimentos em estratégias de inovação explorativas (VORHIES, ORR; BUSH, 2011; GATIGNON et al., 2002). Portanto, propõe-se analisar o efeito mediador de cada uma das estratégias de inovação (*exploration* e *exploitation*) na relação entre a orientação para o mercado e o desempenho organizacional. E desta forma contribuir para o entendimento da influência da orientação para o mercado no desempenho organizacional ao ser mediada por estratégias de inovação.

Dadas as lacunas teóricas destacadas acima, propõe-se a **seguinte questão de pesquisa**:

*Qual é o efeito da orientação para o mercado no desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*?*

Apresentadas as lacunas teóricas e a questão de pesquisa, na sequência serão apresentados os objetivos da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

A seguir são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que guiaram o desenvolvimento da pesquisa, a fim de responder o problema de pesquisa proposto.

1.2.1 Objetivo geral

Verificar a influência da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e no desempenho organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar o efeito da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploration*.
- b) Analisar o efeito da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploitation*.
- c) Identificar o efeito da orientação para o mercado no desempenho organizacional, ao ser mediado pelas estratégias de inovação de *exploration*.
- d) Verificar o efeito da orientação para o mercado no desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de *exploitation*.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Neste tópico são apresentadas as justificativas teóricas e práticas deste estudo.

1.3.1 Justificativas teóricas

Para a área acadêmica, este trabalho se justifica com base nas lacunas teóricas apresentadas.

A primeira justificativa se dá ao verificar a influência da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* de forma separada. A orientação para o mercado é amplamente explorada na literatura e existem evidências de que uma organização orientada ao mercado pode demandar um investimento em inovações mais eficiente e eficaz que os concorrentes para criar um valor superior para os clientes (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; DAY, 2011). Estudos que analisam as estratégias de inovação sugerem que os elementos antecessores de tais estratégias ainda são pouco explorados (HE; WONG, 2004; MORGAN; BERTHON, 2008). Dado estes fatos, este estudo amplia a literatura no que diz respeito a analisar a orientação para o mercado como um antecedente das estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*. Desta forma é possível verificar o quanto cada estratégia de inovação é favorecida quando uma empresa direciona as suas atividades para entender as informações recebidas pelos clientes, assim como observar, acompanhar e direcionar as suas atividades baseadas no que seu concorrente realiza e compartilhar as informações de mercado entre os departamentos e áreas da organização

Também, o estudo se justifica por realizar uma análise do quanto a orientação para o mercado e as estratégias de inovação (explorativas e explorativas) potencializam o desempenho organizacional. Estudos anteriores indicaram que a orientação para o mercado favorece o desempenho organizacional (NARVER; SLATER, 1990; JAWORSKI; KOHLI, 1990; BAKER; SINKULA, 1999). Assim como foi comprovada a relação positiva entre as estratégias de inovação e o desempenho organizacional (MORGAN; BERTHON, 2008). No entanto, continua em aberto o quanto as estratégias de inovação *exploration* e *exploitation* favorecem e por isso mediam a relação entre o desempenho organizacional quando a orientação para o mercado antecede esta relação. Logo, ao estudar estas relações é importante porque desta forma será possível compreender o quanto a orientação para o mercado favorece o desenvolvimento de estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e, ao fazê-lo, qual é o impacto disto no desempenho organizacional.

1.3.2 Justificativa prática

Além das contribuições teóricas, o estudo da relação entre orientação para o mercado, estratégias de inovação de *exploration* e estratégias de inovação e o desempenho organizacional, pode contribuir para a gestão das organizações considerando dois aspectos centrais.

Primeiro, as empresas podem visar dois tipos de estratégias de inovação: buscar entrar em novos mercados com uma política tecnológica agressiva; ou aprimorar as posições de mercado existentes e aprimorar as suas práticas tecnológicas. O conhecimento que a empresa adquire em entender os seus concorrentes, clientes e distribuir as informações adquiridas entre as áreas pode fazer com que seja aprimorada a tomada de decisão nas estratégias de inovação (CHANG et al., 2014). Ou seja, este estudo chama atenção para o fato de que, quando as organizações são orientadas ao mercado, estas podem desenvolver estratégias de inovação mais assertivas considerando o conhecimento de mercado obtido inicialmente.

Segundo, a empresa poderá oportunamente apresentar um melhor desempenho organizacional (CAO et al., 2009). Ao entender as necessidades externas da empresa, possibilitando que empresa seja mais inovadora ao desenvolver de forma mais eficiente as estratégias de inovação (VORHIES; ORR; BUSH, 2011). Isto ocorre porque quando os gestores conhecem o mercado em que atuam e a utilização de recursos nas estratégias de inovação da empresa os investimentos tendem a gerar melhores resultados para a empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo se divide em seis capítulos, primeiramente foram introduzidas as discussões iniciais que levam ao problema de pesquisa, as lacunas teóricas, o objetivo geral e os objetivos específicos e as justificativas teóricas e práticas.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, onde são apresentados os principais estudos sobre cada um dos construtos analisados. Iniciando pelos principais estudos de orientação para o mercado, seguido pelo aprofundamento da perspectiva cultural de Narver e Slater (1990), utilizada neste estudo. Para o desenvolvimento do tema *exploration* e *exploitation* nas estratégias de inovação, primeiramente são apresentadas as origens dos termos *exploration* e *exploitation*, seguindo pelos os conceitos de inovação, os estudos que apresentaram estes aspectos por perspectivas similares e a evolução dos estudos de estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*. Em seguida, para o construto do desempenho organizacional é apresentado os principais desenvolvimentos sobre o tema e os conceitos dos indicadores utilizados neste estudo. Por fim, são apresentadas as relações propostas neste estudo, a fundamentação das hipóteses da pesquisa e o modelo teórico utilizado.

Na metodologia, terceiro capítulo desenvolvido, é apresentado o delineamento da pesquisa, seguido pelas as definições constitutivas e operacionais utilizados. E então, é exposta a população e amostra e a coleta de dados deste estudo. Seguido pelas técnicas de análise de dados e o teste das hipóteses.

O quarto capítulo trata do contexto da indústria de alimentos no Brasil, o qual a pesquisa foi realizada. Aqui são expostos os dados do setor no país e a caracterização da amostra com o detalhamento das empresas e dos respondentes.

No quinto capítulo são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Mais especificamente, é apresentada a preparação dos dados e o teste das hipóteses, seguido pela discussão dos resultados.

Finalmente, são apresentadas as conclusões e as considerações finais. Esta seção retoma os principais resultados do estudo de forma resumida, apresenta as principais contribuições teóricas e práticas da pesquisa. Assim como apresenta as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os conceitos fundamentais, definições e avanços na literatura da área pesquisada que regem este estudo.

Inicialmente será apresentado o tema da orientação para o mercado. Seguido pelo tema da ambidextria, onde são apresentados os tipos de ambidextria e um subtópico sobre as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*. Subsequentemente são apresentados o construto de desempenho organizacional. Ao final, é apresentado um quadro teórico de referência, elaborado a partir dos estudos recentes que apresentam os temas deste estudo. Por fim, apresentada as relações entre os construtos propostos e o desenvolvimento das hipóteses.

2.2 ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Nesta seção é apresentado o desenvolvimento do construto de orientação para o mercado, em suas distintas perspectivas. Em seguida o desenvolvimento do conceito de orientação para o mercado de Narver e Slater (1990), utilizada neste estudo. E por fim, são apresentados os últimos estudos de orientação para o mercado que utilizaram a perspectiva de Narver e Slater (1990).

2.1.1 Principais conceitos e perspectivas da Orientação para o Mercado

O conceito de orientação para o mercado é derivado do próprio conceito de marketing (DAY, 1994b; NARVER; SLATER, 1994; DESHPANDÈ; FARLEY, 1999, ATUAHENE-GIMA, 1996). Kohli e Jaworski (1990) utilizam o termo orientação para o mercado para se referir à implementação do conceito de marketing. Para estes autores, uma empresa orientada para o mercado é aquela que possui os três pilares

do conceito de marketing: foco no cliente, marketing coordenado e busca pela lucratividade (KOHLI; JAWORSKI, 1990).

As primeiras abordagens do tema orientação para o mercado buscam definir o conceito e operacionalizar este construto, buscando auxiliar as organizações à direcionar as suas atividades e criar um valor superior para os clientes (DAY, 1994b; KOHLI; JAWORSKI, 1990; NARVER; SLATER, 1990; DESHPANDE; FARLEY; WEBSTER, 1993). Os conceitos e as escalas de orientação para o mercado dos estudos aqui citados são detalhados na sequência.

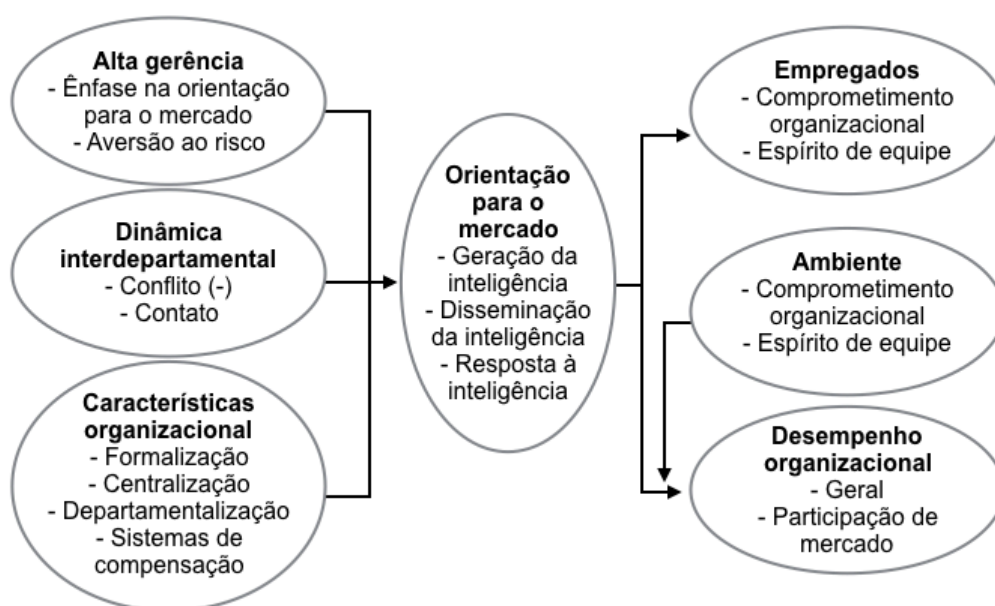
Kohli e Jaworski (1990) utilizam o termo orientação para o mercado para se referir à implementação do conceito de marketing. Kohli e Jaworski (1990) propõem que o construto de orientação para o mercado é composto de três dimensões comportamentais da organização: a geração da inteligência de mercado, a disseminação da inteligência de mercado e a resposta à inteligência de mercado.

A geração da inteligência de mercado diz respeito à “coleta e avaliação das necessidades e preferências dos consumidores e forças que influenciam o desenvolvimento e refinamento dessas necessidades” (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993, p.468). Para que as empresas estejam orientadas para o mercado a inteligência de mercado deve ser disseminada, desta forma a disseminação da inteligência “refere-se ao processo e a extensão da troca de informações sobre o mercado dentro da organização” (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993, p.468). E por fim, a resposta a inteligência de mercado, corresponde à “ação tomada em resposta à inteligência que foi gerada e disseminada” (KOHLI; JAWORSKI; KUMAR, 1993, p. 468), buscando atender as necessidades atuais e antecipar as necessidades futuras dos clientes, esta dimensão é composta por dois elementos: concepção e implementação. Assim, para que a empresa seja orientada para o mercado todos os departamentos devem responder aos desafios do mercado e atuar de forma integrada.

A escala que engloba estas três dimensões comportamentais (geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado) é a MARKOR de Kohli, Jaworski e Kumar (1993). Esta escala foi desenvolvida visando operacionalizar as três dimensões e testar o modelo. Foram analisados os antecedentes; comprometimento organizacional, espírito de equipe, conflito e contato interdepartamental e sistemas organizacional. E

como variáveis dependentes o comprometimento organizacional, turbulência do mercado, intensidade competitiva e a turbulência tecnológica e o desempenho organizacional. Segundo os autores a escala MARKOR se refere ao grau em que uma unidade de negócios é engajada em gerar a inteligência de mercado, disseminar essa inteligência de forma vertical e horizontal e desenvolve os programas em resposta a inteligência em vários departamentos da organização. O modelo proposto por Jaworski e Kohli (1993) encontra-se na Figura 1.

FIGURA 1 - ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



FONTE - Jaworski e Kohli (1993), traduzido pela autora (2017)

O estudo de Jaworski e Kohli (1993) foi realizado com 452 empresas americanas. Os resultados apontaram que a alta gerência, a dinâmica interdepartamental e as características organizacionais impactam positivamente a orientação para o mercado e portanto a antecedem. Quanto à influência da orientação para o mercado nos empregados e no desempenho organizacional os aspectos apontaram uma relação positiva, assumindo assim que a orientação para o mercado potencializa estes aspectos. Porém o efeito foi negativo dos aspectos ambientais na relação de orientação para o mercado e desempenho organizacional, o que demonstra que esta relação é independente destas condições.

Com base no estudo de Kohli e Jaworski (1990), Narver e Slater (1990) apresentam a orientação para o mercado como sendo uma cultura organizacional. Para os referidos autores, esta cultura gera os comportamentos necessários para o desenvolvimento de um valor superior para os clientes de forma mais efetiva e eficaz.

Para Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado é uma forma de vantagem competitiva e consiste em três dimensões comportamentais que compõem a cultura da organização: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. A primeira dimensão apresentada por Narver e Slater (1990) é a orientação para o cliente, que consiste no entendimento suficiente de um mercado alvo pelos executivos das empresas. Esse conhecimento permite que a empresa desenvolva produtos e serviços que proporcionem valor superior em relação aos oferecidos pelo concorrente. Na orientação para o concorrente cabe à organização conhecer as fraquezas e forças e as capacidades e estratégias dos competidores atuais e potenciais, permitindo que a empresa compreenda as necessidades atuais e futuras dos clientes (NARVER; SLATER, 1990). E por fim, a terceira dimensão da orientação para o mercado é a coordenação interfuncional, que enfatiza a necessidade de que a empresa utilize todos os recursos de forma buscar a criação de valor. Esse valor acontece por meio de um alinhamento funcional das áreas, onde todos os setores buscam em conjunto proporcionar benefícios para os consumidores (NARVER; SLATER, 1990).

A escala proposta por Narver e Slater (1990), é denominada MKTOR e foi utilizada por pesquisadores que buscaram analisar a influência da orientação para o mercado na perspectiva cultural no desempenho, seja de forma direta ou através de variáveis intervenientes, assim como foram realizadas análises sobre a aplicação da escala MKTOR. O modelo completo proposto por Narver e Slater (1990) e demais desenvolvimentos sobre esta perspectiva são descritos com maiores detalhes no tópico 2.1.2 desta seção.

No estudo de Deshpandè, Farley e Webster (1993) a orientação para o mercado é relacionada a cultura organizacional, concordando em parte com o estudo de Narver e Slater (1990). Para Deshpandè, Farley e Webster (1993), a cultura organizacional é um modelo compartilhado de valores e crenças que auxilia o entendimento das funções da organização e prevê normas e comportamentos na

empresa. De acordo com Deshpandè, Farley e Webster (1993 p.27), a orientação para o mercado é um “conjunto de crenças que coloca os interesses do consumidor em primeiro lugar, não deixando de lado os demais *stakeholders* como proprietários, gerentes e empregados, a fim de desenvolver uma empresa lucrativa a longo prazo”. Ao se referirem ao conjunto de crenças, Deshpandè, Farley e Webster (1993) salientam que a perspectiva de cultura organizacional do conceito de orientação para o mercado.

Deshpandè e Farley desenvolveram em 1998 a escala MORTN como uma nova forma de investigar a orientação para o mercado nas organizações. Para desenvolver esta escala, os autores testaram a validade das escalas de Narver e Slater (1990) e de Kohli, Jaworski e Kumar (1993), propondo uma nova escala, a partir da síntese das anteriores. Deshpandè e Farley (1998) aplicaram a pesquisa nos Estados Unidos e Alemanha para comprovar os seus achados e não encontraram diferenças significativas entre a orientação para o mercado nos dois países. A partir dos resultados, os autores definiram que a orientação para o mercado não é uma cultura, mas um conjunto de processos e atividades voltadas a criação de valor e satisfação dos clientes, dependendo do monitoramento contínuo das suas necessidades.

Ao longo dos anos pode-se dizer que há uma divergência dos autores quanto a natureza do conceito de orientação para o mercado (DAY, 1994b). Desta forma, Day (1994b) faz uma revisão destes conceitos e apresenta que a orientação para o mercado é representada por um conjunto de habilidades superiores que auxiliam a organização a atender e satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores. Estas habilidades são fatores críticos para o sucesso e podem ser divididas em três categorias: (1) processos de fora para dentro, relacionados com a percepção de mercado, conexão com o consumidor, vínculo com o canal de informação e monitoramento da tecnologia; (2) processos de integração, compostos pelo atendimento ao consumidor, preço, compra, serviço de entrega, desenvolvimento de novos produtos e novas estratégias e (3) processos de dentro para fora, relacionados ao gerenciamento financeiro, controle de gastos, desenvolvimento de tecnologias, integração de logística, processo de produção, gerenciamento de recursos humanos e ambiente (DAY, 1994b).

Segundo Day (1994b), as empresas orientadas para o mercado possuem duas características principais: as habilidades necessárias para que os processos principais sejam bem definidos e gerenciados efetivamente e um senso de mercado apurado, com processos mais sistematizados e estruturados para obter, interpretar e utilizar as informações de mercado melhores que seus concorrentes. Sendo que a orientação para o mercado é uma exigência para que as empresas lidem com as turbulências atuais do mercado e a intensificação da concorrência.

O Quadro 1 abaixo tem como objetivo sintetizar as perspectivas, abordagens e escalas dos principais estudos de orientação para o mercado.

QUADRO 1 - ESTUDOS DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Autores	Perspectivas	Abordagem para orientação para o mercado	Escalas
Kohli e Jaworski (1990)	Comportamental	É tratada como um conjunto de comportamentos da organização. Compostos por geração da inteligência de mercado, disseminação da inteligência de mercado e resposta à inteligência de mercado.	MARKOR
Narver e Slater (1990)	Cultural	É abordada como um aspecto da cultura organizacional. É composta pela orientação para o cliente, orientação para o mercado para o concorrente e coordenação interfuncional.	MKTOR
Deshpandè, Farley e Webster (1993/1998)	Cultural	É vista como uma cultura organizacional, composta por um conjunto de processos que visam a criação de valor e satisfação do consumidor.	MORTN
Day (1994)	Comportamental	É apresentada como sendo um conjunto de habilidades.	Teórico

FONTE: A autora (2017)

Conforme salientado no Quadro 1, existem duas perspectivas abordadas nos estudos iniciais de orientação para o mercado, são elas a perspectiva comportamental e a perspectiva cultural. A perspectiva comportamental de orientação para o mercado é definida por Kohli e Jaworski (1990 p.1) como sendo a implementação da filosofia da organização e “é refletida em atividades e comportamentos da organização”, essas atividades são compostas de geração, disseminação da resposta de mercado e resposta à inteligência de mercado. Para

Day (1994b), cada uma das atividades propostas por Kohli e Jaworski (1990) descrevem atos e comportamentos distintos de coleta e ação sobre as informações dos consumidores. Por outro lado, Narver e Slater (1990) propõem que existem três comportamentos da organização (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) que compõem a cultura da orientação para o mercado. Deshpandè, Farley e Webster (1993) complementam a definição de Narver e Slater (1990) apresentando a orientação para o mercado como sendo uma cultura organizacional composta por processos que visam satisfazer os consumidores e criar valor.

No que diz respeito às principais diferenças, a perspectiva comportamental de Kohli e Jaworski (1990) enfatiza um comportamento que acontece de forma contínua, assim como um conjunto de atividades dentro da organização que são sustentados pela geração e disseminação da inteligência de mercado e a resposta da organização a esse conhecimento gerado. Por outro lado, a perspectiva cultural de Narver e Slater (1990) reforça a que os comportamentos adotados pela empresa se transformam na cultura organizacional. E desta forma a abordagem de Narver e Slater (1990), resume os principais aspectos do conceito desenvolvido por Kohli e Jaworski (1990) além do operacional, ou seja, incluindo fatores culturais (HOOLEY et al., 2000).

Embora a perspectiva comportamental seja reconhecida, a perspectiva adotada neste trabalho é de que a orientação para o mercado é uma cultura da organização, essa cultura é composta pelas crenças, símbolos e artefatos desenvolvidos pela organização de forma a criar os comportamentos necessários para responder as necessidades do mercado de forma lucrativa e inovadora (HOMBURG; PFLESSER, 2000; GRINSTEIN, 2008).

Ao longo do tempo, outros desenvolvimentos aconteceram no conceito de orientação para o mercado. Uma delas é proposta por Narver, Slater e MacLachlan (2004), que apresentaram uma nova perspectiva em que a orientação para o mercado é dividida em pró-ativa e responsiva. A orientação para o mercado pró-ativa é caracterizado pela “tentativa da organização em entender e satisfazer as necessidades latentes dos consumidores”, ou seja, as necessidades e soluções onde o cliente não tem conhecimento e não sabe expressar (NARVER; SLATER; MCLACHLAN, 2004, p. 336). Enquanto, a orientação para o mercado responsiva é a

“tentativa da organização em entender e satisfazer as necessidades expressas dos consumidores”, em outras palavras as necessidades são refletidas pelo que os consumidores conhecem (NARVER; SLATER; MCLACHLAN, 2004, p. 336). Para Narver, Slater e MacLachlan (2004), as necessidades latentes dos consumidores não estavam sendo analisadas nos estudos anteriores, somente as necessidades em que o consumidor conhece e sabe expressar. Esta nova perspectiva foi criticada por Baker e Sinkula (2007), que afirmam que o construto de orientação para o mercado é essencialmente composto pelas necessidades latentes dos consumidores e comprovaram que o efeito entre orientação para o mercado é mais consistente ao todo, e não dividido em pró-ativa e responsiva, onde uma forte orientação para o mercado pode ajudar a facilitar o balanço entre os aspectos latentes e expressos percebidos pela organização.

Os estudos de orientação para o mercado, em sua maioria, dizem respeito à visão responsiva, ou seja, a organização busca atender as necessidades expressas dos consumidores (NARVER; SLATER; MACLAHLAN, 2004). Baker e Sinkula (2007) afirmam que o construto de orientação para o mercado é mais consistente ao todo, e não dividido em pró-ativa e responsiva, onde uma forte orientação para o mercado pode ajudar a facilitar o balanço entre os aspectos latentes e expressos percebidos pela organização.

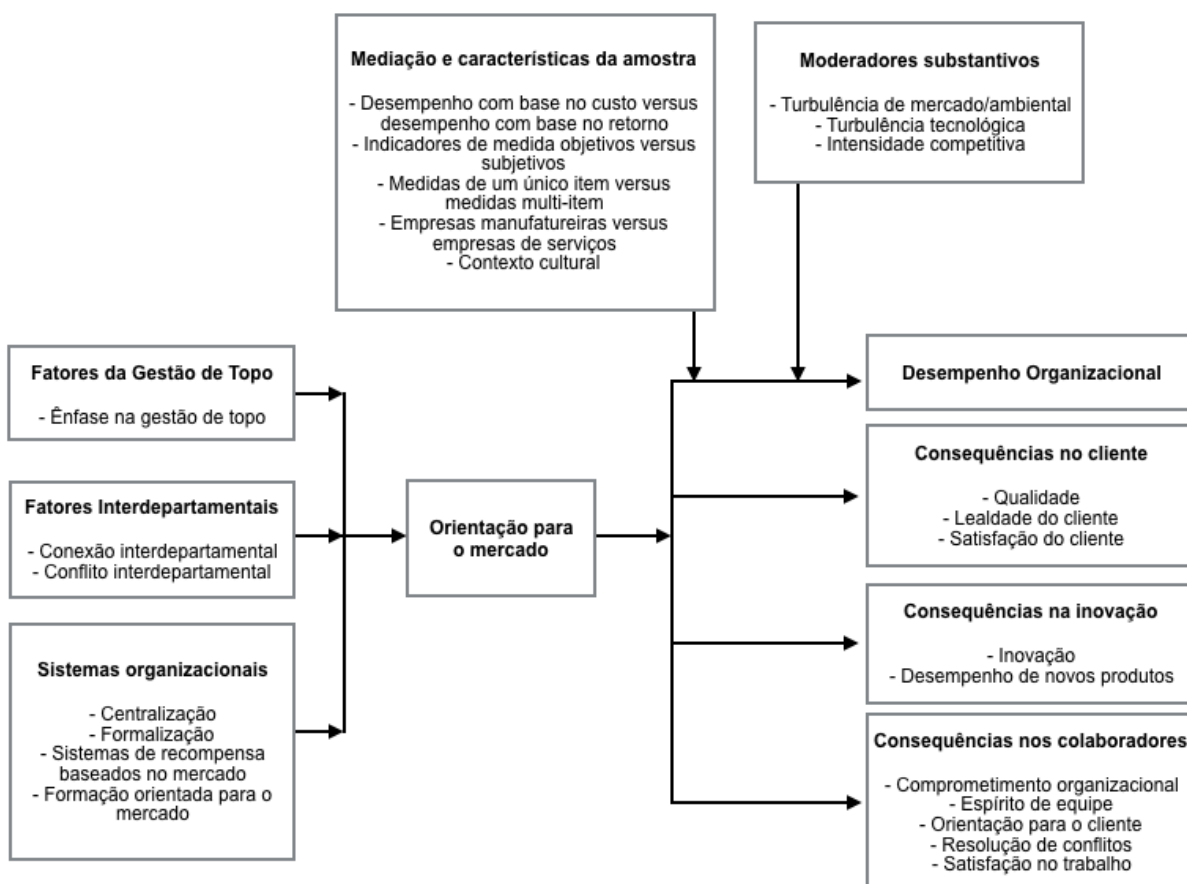
Além deste desenvolvimento ao longo das últimas décadas, foram apresentados inúmeros estudos sobre o tema orientação para o mercado (CANO; CARRILAT; JARAMILLO, 2004; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005). Devido ao fato de que a literatura sobre o tema orientação para o mercado é bastante vasta, foram realizadas meta-análises e estudos de co-citação, visando mapear a evolução do conceito de orientação para o mercado, assim como as principais relações estabelecidas nos estudos ao longo dos anos envolvendo a orientação para o mercado (CANO; CARRILAT; JARAMILLO, 2004; KIRCA; JAYACHANDRAN; BEARDEN, 2005; GRINSTEIN; 2008; LIAO; CHANG; WU; KATRICHIS, 2011; MORENO et al., 2016).

Uma delas é o estudo de Cano, Carrillat e Jaramillo (2004), que apresentaram uma meta-análise sobre os estudos que relacionaram a orientação para o mercado e o desempenho organizacional ao longo do tempo. Como o estudo foi realizado com artigos de 23 países, foram analisados os efeitos moderadores dos objetivos

organizacionais, tipo de indústria pesquisada, desenvolvimento socioeconômico per capita, índice de desenvolvimento humano e as dimensões do individualismo cultural. Os autores identificaram que os efeitos da orientação para o mercado no desempenho são maiores em empresas de serviço que manufatura e em organizações que não visam o lucro. Como resultado os autores afirmam que os efeitos positivos no desempenho podem ser justificados pela habilidade das empresas orientadas ao mercado de compreender o mercado que atuam, as oportunidades, antecipar as ações dos concorrentes e atrair e manter consumidores (CANO; CARRILAT; JARAMILLO, 2004).

Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) realizaram uma pesquisa meta-analítica a partir de 114 estudos sobre os antecedentes e consequentes da orientação para o mercado, bem como seus mediadores e moderadores. Na Figura 2 é apresentado o esquema conceitual com as relações encontradas nos estudos.

FIGURA 2 - ANTECEDENTES, CONSEQUENTES E INTERVENIENTES DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



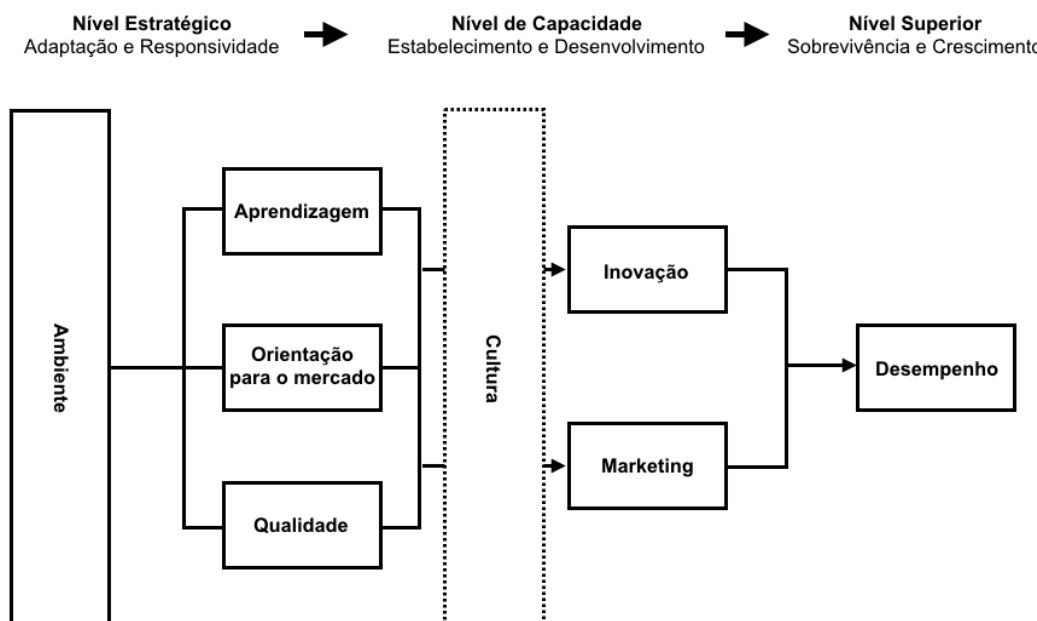
FONTE - Kirca, Jayachandran e Bearden (2005 p.26), traduzido pela autora (2017)

Os resultados do estudo detalhado na Figura 2, apresentaram que as empresas de manufatura que são orientadas ao mercado possuem um melhor desempenho que as empresas de serviços. Foram encontrados que os elementos que antecedem a orientação para o mercado são a conexão interdepartamental, a ênfase nos gerentes de cargo superiores e os sistemas baseados em recompensa. Enquanto os elementos que moderam a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional são a lealdade do consumidor, a satisfação do consumidor, a qualidade e a inovatividade. Kirca, Jayachandran e Bearden (2005) afirmam também que empresas orientadas ao mercado possuem uma maior ênfase nos gerentes, conexão interdepartamental e sistemas de recompensa na implementação da orientação para o mercado.

Para Grinstein (2008), nos estudos anteriores houve grande ênfase na análise dos efeitos da orientação para o mercado no desempenho organizacional, porém havia necessidade de estudar os efeitos nas consequências de inovação. Para tanto, o autor analisou os efeitos de cada um dos componentes de orientação para o mercado (orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional) na inovatividade e no desempenho de novos produtos. Como resultado, Grinstein (2008) identificou que os componentes de orientação para o mercado afetam positivamente ambas as consequências de inovação. Porém, os estudos também identificaram que esse efeito positivo é maior em ambientes competitivos e mais forte em empresas de serviços.

Com objetivo de sintetizar o conceito de orientação para o mercado, Liao et al. (2011) realizaram um estudo baseado nas escalas e interações entre construtos da vasta literatura sobre o tema, no período de 1995 até 2008. Os autores buscaram apresentar os moderadores e mediadores da orientação para o mercado e propõem um quadro conceitual para demonstrar os antecedentes e consequentes da orientação para o mercado. O quadro conceitual de Liao et al. (2011) apresentado na Figura 3 demonstra que, baseados nos impactos ambientais, os elementos de aprendizagem, orientação para o mercado e qualidade irão integrar uma cultura organizacional para estabelecer um aprimoramento das inovações e do marketing da organização e consequentemente um melhor desempenho organizacional.

FIGURA 3 - QUADRO CONCEITUAL DAS RELAÇÕES DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



FONTE - Liao et al. (2011), traduzido pela autora (2017)

Dando continuidade aos estudos que visaram mapear a evolução temática da orientação para o mercado, Moreno et al. (2016) realizaram uma análise de cocitação buscando as correntes teóricas relacionadas ao tema, no período de 2010 até 2015. De acordo com a literatura, as referidas autoras identificaram 6 perspectivas sob as quais a orientação para o mercado é estudada. O primeiro grupo se refere a orientação para o mercado como uma capacidade de sentir o mercado e se conectar com o consumidor. O segundo grupo apresenta a orientação para o mercado como uma estratégia da organização para obter informações do ambiente. O terceiro grupo é constituído por estudos que visam operacionalizar e testar as relações de orientação para o mercado. O quarto grupo reforça o impacto positivo da orientação para o mercado no desempenho organizacional. O quinto grupo apresenta os artigos que dizem respeito a origem do conceito de orientação para o mercado. E, por fim, o sexto grupo apresenta a orientação para o mercado como um comportamento a ser desenvolvido na organização por meio de mudanças na cultura organizacional.

Salienta-se que nos estudos que visaram mapear a evolução do conceito de orientação para o mercado, destaca-se a forte influência dos estudos pioneiros e da ampla utilização das escalas MKTOR de Narver e Slater (1990) e MARKOR de Kohli e Jaworski (1990) para operacionalizar a orientação para o mercado (CANO;

CARRILAT; JAMILLO, 2004). Para Cano, Carrilat e Jamillo (2004), os fatores conceituais e estatísticos da escala MKTOR demonstram uma relação entre orientação para o mercado e o desempenho organizacional mais forte do que a escala MARKOR. Para os autores, isso acontece por três motivos. Primeiro motivo é que a escala MKTOR capta totalmente a noção de fornecer valor ao cliente e de um melhor desempenho organizacional. Segundo, a MARKOR pode comprometer os efeitos no desempenho organizacional, pois direciona-se somente a geração de informações, disseminação de informação e a resposta às necessidades dos clientes sem considerar as forças externas, como por exemplo os concorrentes. Por fim, ao que se refere ao efeito verdadeiro da relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional, pois a escala MARKOR possui uma confiabilidade estatística menor em comparação a escala MKTOR (CANO; CARRILAT; JARAMILLO, 2004).

Com o levantamento da evolução do conceito de orientação para o mercado desde os primeiros estudos, será enfatizada a seguir a perspectiva de Narver e Slater (1990), a qual foi escolhida para o desenvolvimento deste trabalho.

2.1.2 A Orientação para o Mercado na Perspectiva de Narver e Slater (1990)

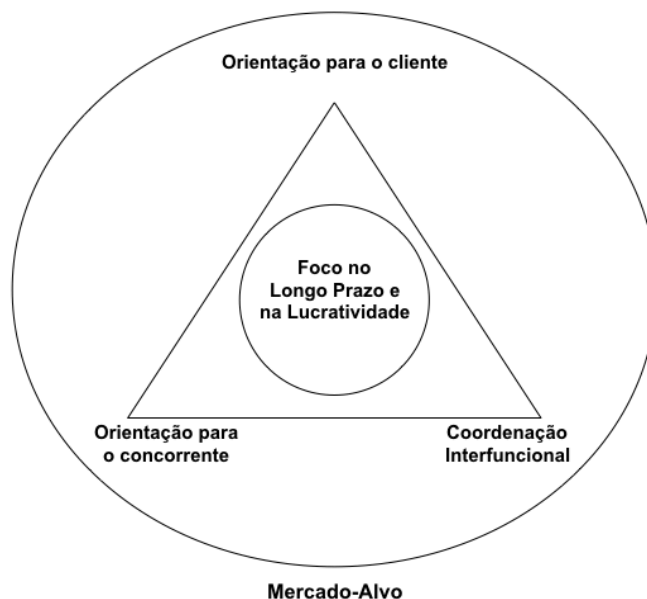
No presente estudo utiliza-se como base a orientação para o mercado pela perspectiva cultural de Narver e Slater (1990).

O propósito central do estudo de Narver e Slater (1990) é analisar como uma empresa, ao ser orientada ao mercado, pode desenvolver uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo e criar valor para os clientes. Narver e Slater (1990) defendem que o desejo da organização de criar uma vantagem competitiva sustentável serve como guia para que as organizações criem e mantenham uma cultura empresarial que estimule determinados comportamentos. Desta forma, a orientação para o mercado é um elemento fundamental para que uma organização desenvolva comportamentos guiados pela cultura (NARVER; SLATER, 1990; HOMBURG; PFLESSER, 2000).

Conforme demonstrado na Figura 4, segundo Narver e Slater (1990) orientação para o mercado consiste de três dimensões comportamentais:

- a) Orientação para o cliente;
- b) Orientação para o concorrente e coordenação interfuncional;
- c) Foco no prazo e na lucratividade.

FIGURA 4 - A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO



FONTE - Narver e Slater (1990) , traduzido pela autora (2017)

Para Narver e Slater (1990), a orientação para o cliente requer que os executivos das organizações entendam a cadeia de valor atual e futura dos clientes, desta forma exige um entendimento satisfatório do mercado alvo. Para gerar valor para os consumidores os profissionais podem usar de dois caminhos, são eles: aumentar os benefícios relacionados ao custo de compra e/ou reduzir os custos aumentando os benefícios percebidos (NARVER; SLATER, 1990).

Enquanto a orientação para o concorrente implica que os executivos tenham conhecimento no curto prazo as forças e fraquezas dos concorrentes e a longo prazo as capacidades e estratégias dos concorrentes atuais e potenciais (NARVER; SLATER, 1990). Assim como analisar paralelamente as tecnologias desenvolvidas pelos concorrentes que tem potencial em satisfazer as necessidades atuais e esperadas dos consumidores (LEVITT; 1960; NARVER; SLATER, 1990).

A coordenação interfuncional corresponde à utilização de forma coordenada dos recursos da empresa com objetivo de criar valor aos clientes. Para que isto

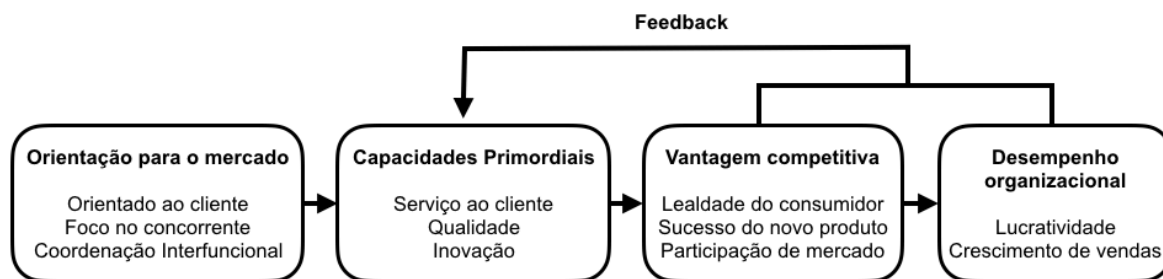
aconteça, tem que existir um esforço de toda a organização, ou seja, alcançar de forma efetiva a coordenação interfuncional deve existir um alinhamento entre todos os departamentos e áreas da empresa. Desta forma, os departamentos respondem de forma mais rápida às percepções sobre a necessidade dos consumidores e mais propensos a repassar essa informação aos demais departamentos e áreas (NARVER; SLATER, 1990).

No que diz respeito ao foco no longo prazo e na lucratividade, Narver e Slater (1990) pressupõem que uma empresa orientada ao mercado deve ter um foco no longo prazo para assim prever as ações dos concorrentes e assim realizar investimentos apropriados com intuito de implementar valor adicional para os consumidores. A lucratividade é um dos objetivos da organização, isto é, busca-se a orientação para o mercado para que a empresa obtenha uma posição mais lucrativa (NARVER; SLATER, 1990).

Pode-se concluir então que, de acordo com a perspectiva cultural de Narver e Slater (1990), existe a orientação para o mercado quando todos estes componentes estão interligados na organização. Ou seja, a orientação para o cliente, a orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional, associados a uma focalização no lucro a longo prazo, geram uma cultura organizacional orientada para o mercado.

Em uma pesquisa posterior, Narver e Slater (1994) investigam se as capacidades primordiais e a vantagem competitiva podem afetar a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Assim propõem um quadro teórico argumentando que a orientação para o mercado é a cultura necessária para construir e manter as capacidades primordiais de forma a criar valor continuamente ao consumidor. Este quadro teórico está representado na Figura 5.

FIGURA 5 - QUADRO TEÓRICO PROPOSTO POR NARVER E SLATER (1994)



FONTE - Narver e Slater (1994) , traduzido pela autora (2017)

Para Narver e Slater (1994), as capacidades primordiais englobam serviço ao cliente, qualidade e inovação, como forma desenvolver a cultura da orientação para o mercado e potencializar o desempenho organizacional.

Tomando como referência os aspectos de cultura da orientação para o mercado, Slater e Narver (1994) buscam analisar os efeitos da orientação para o mercado no desempenho organizacional ao serem influenciados por um ambiente competitivo, onde existe turbulência de mercado, turbulência tecnológica, hostilidade competitiva e crescimento de mercado intenso. Os resultados deste estudo são consistentes com os achados de Kohli e Jaworski (1990), que propõem que um ambiente competitivo influenciam a força e a natureza da relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional.

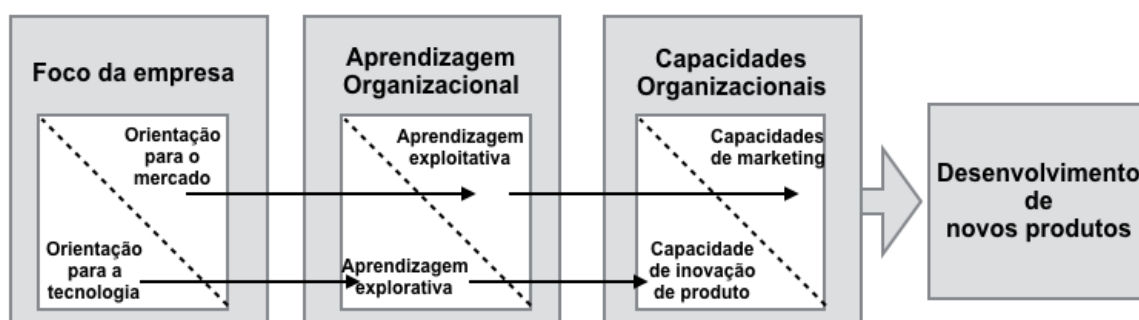
Dando continuidade a busca para compreender os aspectos da orientação para o mercado, Slater e Narver (1998), desenvolveram um estudo para apresentar as diferenças entre uma empresa voltada para o cliente e uma orientada ao mercado. Dentre as diferenças, os autores destacam que em uma empresa voltada ao cliente o foco está em necessidades expressas e uma empresa orientada ao mercado busca compreender as necessidades que os consumidores não conhecem. Outra diferença está na visão a longo prazo que está presente na orientação para o mercado e não na empresa voltada ao cliente. Por fim, o aprendizado em uma empresa voltada ao cliente está focada em ações tácitas, como pesquisa de mercado, valores de compra e testes aplicados, enquanto nas empresas orientadas ao mercado o foco é na observação do consumidor, experimentação contínua e parcerias seletivas (SLATER; NARVER, 1998).

Com os efeitos positivos entre orientação para o mercado e desempenho organizacional comprovado em estudos anteriores, Slater e Narver (2000) buscaram analisar outros potenciais efeitos moderadores desta relação como é o caso da orientação empreendedora. Os resultados do estudo apontaram que a orientação empreendedora não adiciona poder de explicação para suportar a moderação, possivelmente devido ao fato do desempenho organizacional ter sido mensurado pelo crescimento de vendas. Enquanto a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional apresentaram os efeitos similares ao estudo inicial de Narver e Slater (1990).

Para demonstrar que o tema orientação para o mercado continua atual, serão apresentados estudos dos dois últimos anos sobre o tema. Dando ênfase aos que analisaram os aspectos de *exploration* e *exploitation* e do desempenho organizacional, considerando que estes aspectos integram o modelo em estudo na presente dissertação.

O estudo de Leng, Liu, Tan e Pang (2015), teve como objetivo desenvolver um conceito de um alinhamento entre orientação para o mercado e orientação tecnológica e investigar as diferenças nas atividades de inovação e desempenho de novos produtos. Os autores desenvolveram um quadro conceitual, apresentando que as orientações estratégicas potencializam, e por isso antecedem, a ambidexria como aprendizagem organizacional e consequentemente potencializam as capacidades organizacionais e o desenvolvimento de novos produtos, este quadro pode ser visualizado na Figura 6, a seguir.

FIGURA 6 - QUADRO CONCEITUAL DE LENG, LIU, TAN E PANG (2015)



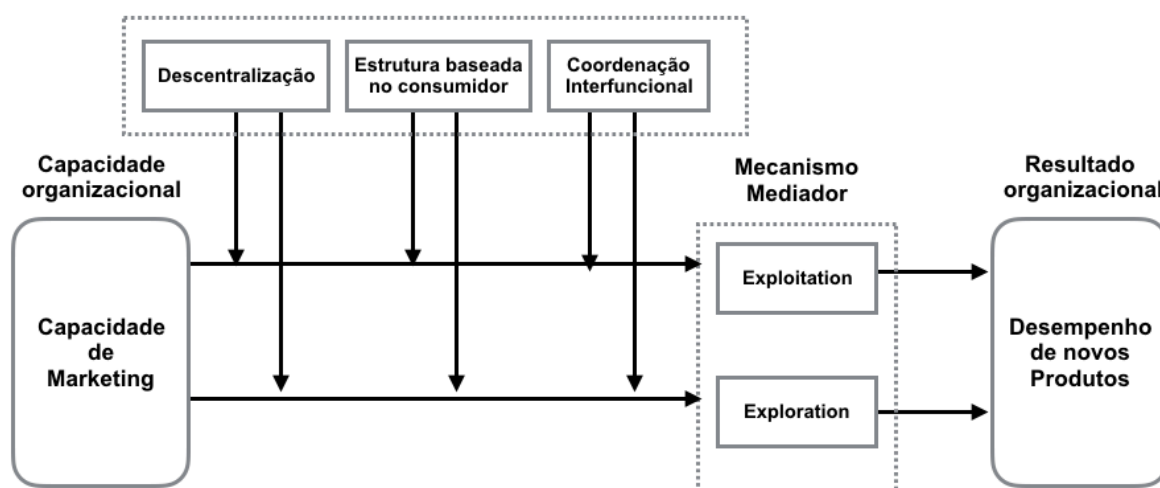
FONTE - Leng, Liu, Tan e Pang (2015), traduzido pela autora (2017)

O estudo foi de Leng, Liu, Tan e Pang (2015), realizado com 360 empresas de alta tecnologia na China, divididas em quatro grupos (empresas de tecnologia, empresas orientadas para o mercado, empresas orientadas para a tecnologia e empresas conservadoras). A escala empregada para mensurar a orientação para o mercado foi a MKTOR de Narver e Slater (1990). Os resultados deste estudo indicam que os quatro grupos se diferem no que diz respeito ao desenvolvimento e atividades relacionadas aos novos produtos. Para os autores esta diferença ocorre devido ao tempo de entrada de uma estratégia de mercado e na qualidade do produto. Assim como a orientação para o mercado e a orientação tecnológica em conjunto tem um efeito mais forte no desenvolvimento de novos produtos (LENG, et al., 2015).

Tang (2014) propõe que a orientação para o consumidor (uma das dimensões de orientação para o mercado) favorece o desempenho de mercado por meio do desenvolvimento de capacidades de inovação em serviços (*exploration*) e aprimoramento de serviços (*exploitation*). Para o autor, o foco no consumidor aprimora a inovação em produtos e o aprimoramento dos produtos, pois o conhecimento das necessidades dos consumidores pode auxiliar a melhor alocação de recursos na capacidade de serviço. O estudo foi realizado em 216 empresas hotéis em Taiwan. Para mensurar a orientação para o consumidor foi utilizada a escala MKTOR. Os resultados indicam que a orientação para o consumidor afeta o desempenho de mercado por meio do desenvolvimento das capacidades de inovação em serviços.

Mu (2015) argumenta que por meio da *exploration* e *exploitation* as capacidades de marketing, auxiliam a organização a possuírem um melhor desenvolvimento de novos produtos. Como pode ser visto na Figura 7, os construtos da descentralização, de uma estrutura baseada no consumidor e a coordenação interfuncional podem potencializar, e por isso moderam, a relação entre capacidades de marketing e desenvolvimento de novos produtos.

FIGURA 7 - QUADRO CONCEITUAL DE MU (2015)



FONTE - Mu (2015) , traduzido pela autora (2017)

A amostra do estudo de Mu (2015) foi composta por empresas de alta tecnologia da China (324) e dos Estados Unidos (569). Neste estudo somente a

dimensão de coordenação interfuncional de orientação para o mercado foi mensurada, por meio da escala MKTOR. Tal dimensão foi considerada como moderadora da relação entre capacidade de marketing e *exploration* e *exploitation*. Os resultados apontaram que a capacidade de marketing é importante para que a empresa se adapte às mudanças externas enquanto organiza seus fatores estruturais em elementos de *exploration* e *exploitation* na inovação de produtos.

Também em estudo recente, Ejdys (2015) analisou os impactos da orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional na inovatividade das empresas, buscando analisar quais dimensões da orientação para o mercado têm um maior impacto na inovatividade. A amostra foi composta por 137 pequenas e médias empresas da Polônia. A escala utilizada para mensurar a orientação para o mercado foi a MKTOR. Os resultados apontam que a relação entre orientação para o cliente e a orientação para o concorrente favorecem a inovatividade da empresa. Este efeito não aconteceu para a coordenação interfuncional e seu impacto na inovatividade, ou seja, a inovatividade foi influenciada negativamente pela coordenação interfuncional.

Ainda em 2015, Tutar, Nart e Bingol (2015) buscaram compreender os efeitos de diferentes orientações estratégicas na capacidade de inovação, assim como mensurar os impactos da capacidade de inovação no desempenho de mercado. As orientações estratégicas analisadas foram: orientação para o mercado, orientação empreendedora e orientação tecnológica. A amostra foi composta por 171 empresas moveleiras da Turquia. A escala utilizada para analisar orientação para o mercado foi a MKTOR. Os resultados do estudo apontam que as empresas orientadas para o mercado, e que possuem uma orientação empreendedora e tecnológica, aprimoram a capacidade de inovação e esta, por sua vez, potencializa o desempenho de mercado.

Nesta seção foi apresentado a perspectiva cultural de Narver e Slater (1990), assim como seus desenvolvimentos e estudos mais recentes que apresentaram a orientação para o mercado na proposta destes autores em conjunto com elementos de *exploration* e *exploitation* e o desempenho organizacional. Na sequência serão apresentados os desenvolvimentos de *exploration* e *exploitation* nas estratégias de inovação, segundo tema deste trabalho.

2.2 EXPLORATION E EXPLOITATION NAS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

Nesta seção é apresentada primeiramente a discussão sobre ambidexria organizacional. Cabe salientar que neste estudo não foi analisada especificamente a ambidexria organizacional, porém esta serve como base teórica para o entendimento de *exploration* e *exploitation* nas estratégias de inovação. Logo após são expostos os conceitos de inovação, os estudos que analisaram *exploration* e *exploitation* por perspectivas semelhantes e por fim, os conceitos das estratégias de inovação de *exploration* e de *exploitation* e evolução dos estudos deste tema.

2.2.1 Ambidexria organizacional

Na teoria organizacional, o termo ambidexria organizacional foi apresentado por Duncan (1974; 1976), conceitualizando que existem estruturas duplas e modificáveis nas organizações, isto quer dizer que as unidades organizacionais podem configurar e reconfigurar sua estrutura para facilitar a elaboração de inovações. March (1991) apresenta que essa reconfiguração das estruturas é regida pela aprendizagem organizacional e propõe uma separação na forma como as organizações dividem a sua atenção e recursos. Assim, o autor apresenta a *exploitation* e a *exploration* como forma de aprendizagem organizacional (MARCH, 1991). A *exploitation* está associada a áreas como o refinamento, a escolha, a produção, a eficiência, a seleção, a implementação e a execução. A *exploration* refere-se as noções como a busca, variação, propensão ao risco, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação (MARCH, 1991).

Exploration e *exploitation* são lógicas fundamentalmente diferentes, que devido aos recursos escassos das organizações, criam uma tensão entre aspectos em onde a empresa deve investir os seus recursos (HE; WONG, 2004). March

(1991) argumenta que as organizações devem possuir foco tanto em *exploration* quanto em *exploitation*.

O conceito apresentado por March (1991) possibilitou uma série de interpretações, direcionando os conceitos de *exploration* e *exploitation* para tensões relacionadas às organizações. Em geral, *exploration* é associada a sistemas de baixo envolvimento, buscar novos caminhos, estruturas orgânicas, improvisar, autonomia, mercados e tecnologia emergentes. Enquanto *exploitation* é relacionado a sistemas fortemente acoplados, rotinas, estruturas mecânicas, dependência, controle, burocracia, mercados e tecnologias estáveis (HE; WONG, 2004).

Uma síntese de interpretações do conceito de ambidextria é apresentada no Quadro 2, a seguir.

QUADRO 2 - INTERPRETAÇÕES PARA AMBIDEXTRIA ENCONTRADAS NA LITERATURA

Autores	Interpretação para ambidextria
Achrol (1991)	Possuir simultaneamente, eficiência, inovação e flexibilidade.
Tushman e O'Reilly (1996)	Habilidade de gerenciar mudanças incrementais e revolucionárias.
Benner e Tushman (2003)	Inovação explorativa e explorativa.
Gibson e Birkinshaw (2004)	Ambidextria contextual, tensão entre adaptação e alinhamento.
Danneels (2006)	Desenvolver inovações disruptivas e sustentáveis.
Jansen et al. (2006)	Inovação em produtos ou aprimoramento de produtos.
Chang et al. (2014)	Inovação radical ou incremental em produtos.
Zhang, Wu, Cui (2015)	Buscar a inovatividade de novos produtos ou a velocidade de desenvolver novos produtos.
He e Wong (2004)	Ambidextria nas estratégias de inovação

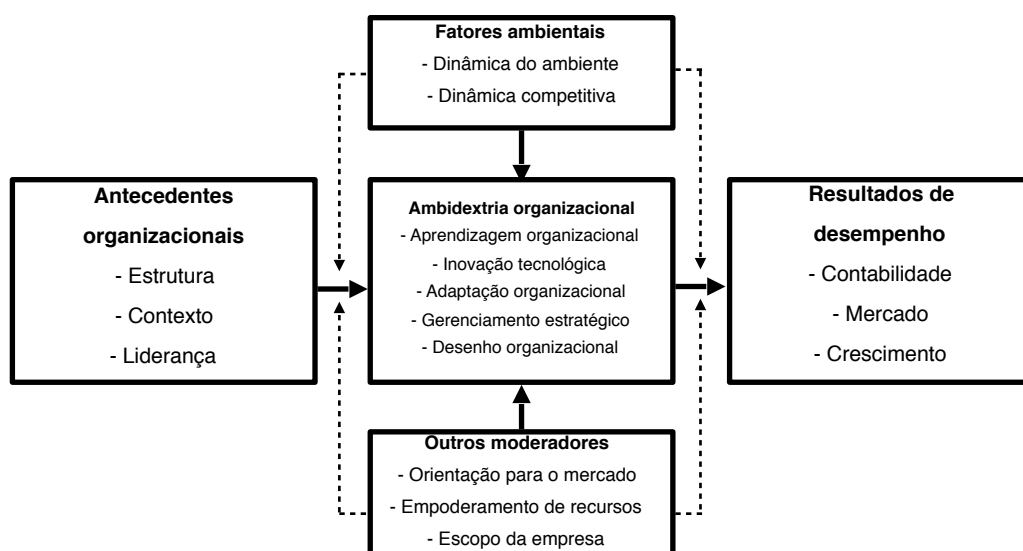
FONTE: A autora (2017)

De acordo com Quadro 2, acima, percebe-se que *exploration* e *exploitation* são aspectos distintos que exigem diferentes estruturas, processos, capacidades e culturas, o que sugere que irão gerar diferentes impactos no desempenho organizacional (HE; WONG, 2004).

Com o objetivo de mapear a crescente variedade de correntes de estudos sobre a ambidextria organizacional e auxiliar a compreensão do tema como um

crescente paradigma nas teorias organizacionais, Raisch e Birkinshaw (2008) desenvolveram um quadro conceitual (Figura 8). O objetivo dos autores foi destacar como a ambidextria organizacional é abordada em estudos de diversas áreas e compreender o desenvolvimento da teoria organizacional.

FIGURA 8 - QUADRO TEÓRICO DAS PESQUISAS DE AMBIDEXTRIA



FONTE: Raisch e Birkinshaw (2008, p.381), traduzido pela autora, 2015.

No que diz respeito aos antecedentes da ambidextria organizacional, Raisch e Birkinshaw (2008) encontraram que os elementos de estrutura, contexto e aspectos de liderança são precursores da ambidextria organizacional (ver Figura 8). Isso acontece porque desenvolver os mecanismos das estruturas pode auxiliar que a empresa crie um alinhamento e uma adaptação das diferentes competências para atender as demandas de mercado (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Quanto ao antecedente ‘contexto’, Gibson e Birkinshaw (2004) o definem como sendo a capacidade comportamental da empresa em demonstrar alinhamento e adaptação ao longo da unidade de negócios. Enquanto o antecedente liderança diz respeito ao quanto o gerente possui um papel importante para a ambidextria organizacional (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Além destes, na análise de Raisch e Birkinshaw (2008), aparecem também moderadores comumente relacionados à ambidextria organizacional. São eles: a dinâmica do ambiente, a dinâmica competitiva, a orientação para o mercado, o empoderamento de recursos e o escopo da empresa. Raisch e Birkinshaw (2008), apresentam que o dinamismo do ambiente e a dinâmica competitiva podem

potencializar o *exploration* e o *exploitation* em empresas que realizam inovações. O empoderamento de recursos, diz respeito à falta de recursos e o tipo de sistemas de organizações hierárquicas que podem ajudar e impedir que empresas maiores a gerenciar processos de conhecimento contraditórios e, assim, afetar a realização da ambidextria. Quanto ao escopo da empresa, Gibson e Birkinshaw (2004) defendem que o tamanho da organização pode fazer com que em empresas pequenas e médias a ambidextria seja mais apropriada ou que seja limitada à unidade de negócios em empresas grandes. Enquanto, a orientação para o mercado pode guiar as decisões da empresa em alocar seus recursos no *exploitation* das competências, assim como desenvolver novas capacidades de inovação com *exploration* (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Para Raisch e Birkinshaw (2008), as pesquisas de ambidextria organizacional são geralmente discutidas nas perspectivas de: aprendizagem organizacional, adaptação organizacional, gerenciamento estratégico, desenho organizacional e inovação tecnológica (ver Figura 8). Cada uma dessas perspectivas são apresentadas a seguir.

A aprendizagem organizacional é o primeiro contexto apresentado por Raisch e Birkinshaw (2008). Os estudos de ambidextria neste contexto chamam atenção para a aprendizagem *single-loop* e *double-loop* (GUPTA et al., 2006; LEVINTHAL; MARCH, 1993; MARCH, 1991; ARGYRIS; SCHON, 1978), aprendizagem generativa e adaptativa (SENGE, 1990), busca local *versus* busca longa (LEVINTHAL, 1997) e aprendizagem orientada para a inovação do produto *versus* orientada para a produção (MCKEE, 1992). Para March (1991) para que a ambidextria aconteça em uma organização é necessária a aprendizagem organizacional.

No que diz respeito à adaptação organizacional, apresentado como segundo contexto de Raisch e Birkinshaw (2008), a ambidextria é composta pelo balanço organizacional entre a continuidade e a mudança (BROWN; EISENHARDT, 1997; MILLER; FRIESEN, 1984). Nesta abordagem, as organizações que atingem o sucesso não somente realizam a *exploitation* e alinhamento por períodos de evolução, mas possuem *exploration* e transformações radicais ao mesmo tempo.

Quanto ao contexto do gerenciamento estratégico, Raisch e Birkinshaw (2008) apresentam que a ambidextria acontece por meio de um *trade-off* entre o foco em manter os processos e a maximização dos esforços em gerar novos

(BURGELMAN, 1991), em possuir eficiência estática e eficiência dinâmica (RICART I COSTA, 1993). Nesta abordagem a organização precisa fazer escolhas entre os focos.

No que compete ao desenho organizacional, Raisch e Birkinshaw (2008) apresentam que neste contexto a ambidextria se encontra no desafio em utilizar as características da organização que tornam a eficiência e a flexibilidade possíveis. Nesta abordagem a ambidextria pode ser definida pela habilidade da organização em possuir um desenho que possibilita uma eficiência a curto prazo e uma inovação ao longo do prazo (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

Por fim, o quinto contexto apresentando por Raisch e Birkinshaw (2008) é inovação tecnológica. Neste contexto a ambidextria foi analisada pela habilidade da organização de possuir inovações radicais e incrementais (BENNER; TUSHMAN, 2003; DANNEELS, 2002; SMITH; TUSHMAN, 2005).

Um resumo das perspectivas de ambidextria organizacional apresentadas por Raisch e Birkinshaw (2008) consta no Quadro 3.

QUADRO 3 - PERSPECTIVAS ANALISADAS DE AMBIDEXTRIA ORGANIZACIONAL

Perspectiva	Aspectos analisados nos estudos
Aprendizagem organizacional	Aprendizagem <i>single-loop</i> e <i>double-loop</i> (GUPTA et al., 2006; LEVINTHAL; MARCH, 1993; MARCH, 1991; ARGYRIS; SCHON, 1978)
	Aprendizagem generativa e adaptativa (SENGE, 1990)
	Busca local <i>versus</i> busca longa (LEVINTHAL, 1997)
	Aprendizagem orientada para a inovação do produto <i>versus</i> orientada para a produção (MCKEE, 1992)
Inovação tecnológica	Habilidade da organização de possuir inovações radicais e incrementais (BENNER; TUSHMAN, 2003; DANNEELS, 2002; SMITH; TUSHMAN, 2005).
Adaptação organizacional	Balanço organizacional entre a continuidade e a mudança (BROWN; EISENHARDT, 1997; MILLER; FRIESEN, 1984).
Gerenciamento estratégico	A ambidextria acontece por meio de um <i>trade-off</i> entre o foco em manter os processos e a maximização dos esforços em gerar novos (BURGELMAN, 1991).
	Em possuir eficiência estática e eficiência dinâmica (GHEMAWAT; RICART-COSTA, 1993)
Desenho Organizacional	Habilidade da organização em possuir um desenho que possibilita uma eficiência a curto prazo e uma inovação ao longo do prazo (TUSHMAN; O'REILLY, 1996).

FONTE: A autora (2017)

No modelo proposto por Raisch e Birkinshaw (2008), como resultado os autores apresentam três elementos do desempenho organizacional, são eles: contabilidade, mercado e crescimento (Figura 8). Para Raisch e Birkinshaw (2008), há uma mistura de opiniões sobre os resultados da ambidextria organizacional no desempenho da empresa. Alguns autores propõem que a manutenção de um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* pode fazer com que a organização faça grandes investimentos, o que pode prejudicar o desempenho (GHEMAWAT; RICART-COSTA, 1993). Por outro lado, este argumento é contrário à ideia de March (1991) de que as empresas tem que buscar realizar ambas as atividades (*exploration* e *exploitation*), apesar dos desafios envolvidos (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008).

Dentre as perspectivas apresentadas, a proposta do presente estudo é tratar a ambidextria organizacional na perspectiva de inovação tecnológica. Mais especificamente, trata-se de verificar o papel da *exploration* e *exploitation* da estratégia de inovação. Para tanto, são detalhados a seguir alguns estudos que analisaram a ambidextria organizacional por esta lente. Inicialmente, apresenta-se a abordagem de *exploration* e *exploitation* como sendo relacionada diretamente ao desenvolvimento de produtos. Na sequência, são apresentados os aspectos desta abordagem no que tange às opções de estratégia *exploration* e *exploitation* para tal desenvolvimento, sendo este o foco da presente pesquisa.

2.2.1 Estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*

Para compreender a perspectivas de estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* se faz necessário primeiramente apresentar os conceitos de inovação, assim como as formas com que *exploration* e *exploitation* foram previamente estudadas na literatura e por fim, os estudos que analisaram as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*.

Para Zahra e Das (1993), uma estratégia de inovação pode guiar as atividades das empresas em quatro aspectos. Primeiro, no que diz respeito às prioridades de adoção de processos inovadores ou na criação de novos produtos.

Segundo, uma estratégia de inovação guia a empresa ao alocar os recursos escassos em habilidades e ferramentas, assim favorecendo projetos que podem auxiliar as empresas em distinguir os seus produtos e bens. Terceiro, uma estratégia de inovação pode delinear o foco e a fonte das futuras inovações, para tanto deve ser considerado as estratégias da empresa, condições da indústria e habilidades internas. Por fim, o quarto aspecto refere-se ao fato de que uma estratégia de inovação pode auxiliar a empresa a criar valor para o consumidor e a apresentar diferenciais nos produtos, diminuindo a imitação por parte dos concorrentes (ZAHRA; DAS, 1993).

Segundo Bercovitz e Feldman (2007) a inovação é a habilidade de criar valor econômico para novas ideias e uma estratégia definida é necessária para que uma organização possua a inovação. As inovações podem ser tanto em produto, quanto em processo. Sendo que a inovação de produto corresponde à introdução no mercado de um bem/serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas capacidades ou potencialidades iniciais, facilidade de utilização, componentes e subsistemas (OCDE, 2005). A inovação de processo envolve métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e a provisão de serviços (OCDE, 2005). Enquanto, a inovação organizacional corresponde à introdução de um novo método organizacional nas práticas do negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa (OCDE, 2005).

Os estudos recentes de estratégias de inovação apresentam que há um dilema que diz respeito ao grau de inovação, ou seja, entre desenvolver inovações novas para o mercado ou aprimorar as inovações existentes (BERCOVITZ; FELDMAN, 2007). Sobre o grau de inovação, as empresas podem inovar de três formas: nova para a empresa, nova para o mercado e nova para o mundo (OCDE, 2005). Para uma mudança em produto ou serviço ser considerada inovação, o requisito mínimo é que ela seja nova para a empresa, ou seja, um produto ou processo implementado pode ter sido utilizado em outras empresas anteriormente, porém devem ser novos para a empresa (OCDE, 2005). No que diz respeito às inovações novas para o mercado e novas para o mundo, a implementação de produtos e processos deve ser antes de outras empresas, podendo ser a primeira no mercado que atua, na indústria ou no mundo (OCDE, 2005).

Outro aspecto das inovações se refere às inovações radicais e incrementais. A inovação radical, também chamada de disruptiva, pode ser definida como “aquela que causa um impacto significativo em um mercado e na atividade econômica das empresas deste mercado” (OCDE, 2005, p.70). Enquanto a inovação incremental envolve melhoramentos significativos nos materiais, componentes e outras características que reduzem os custos e melhoram o desempenho dos produtos e processos das empresas (OCDE, 2005). Quando há incompatibilidades em fazer investimentos nestes dois aspectos ou no grau de inovação, pode-se dizer que um dos aspectos pode ser relacionado a *exploration* e o outro ao *exploitation* (MARCH, 1991).

Antes de se aprofundar nos aspectos das estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*, salienta-se que outros aspectos de *exploration* e *exploitation* foram analisados anteriormente na literatura, alguns destes são detalhados na sequência.

Para Benner e Tushman (2003) e para Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), as organizações que possuem simultaneamente a *exploration* nas inovações radicais e *exploitation* nas inovações incrementais, respectivamente. A *exploration* engloba as inovações radicais que são designadas para atender as necessidades emergentes dos consumidores e mercados, assim oferecendo novos produtos, novos serviços, novos mercados ou desenvolvendo novos canais de distribuição. A *exploitation* trata de utilizar o conhecimento existente para criar novas rotinas organizacionais e então, alcançar novas tecnologias, processos e produtos (DANNEELS, 2002; MCGRATH, 2001). Na proposta da *exploitation*, as inovações incrementais visam atender as necessidades existentes dos consumidores e mercados para melhorar o conhecimento e habilidades existentes para aprimorar os produtos e serviços existentes e melhorar a eficiência dos canais de distribuição (DANNEELS, 2002; JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2006).

A *exploration* e *exploitation* foi apresentada anteriormente na literatura como capacidade de desenvolvimento de novos produtos por Hoang e Rothaermel (2010), que buscaram identificar como a ambidextria é inter-relacionada com processo de desenvolvimento de novos produtos, no qual os autores apresentam que as competências internas de *exploration* estabelecem o suporte necessário para alavancar as habilidades externas da organização.

Mu (2015), analisam os impactos das capacidades de marketing com a *exploration* e *exploitation* que são altamente associadas aos altos níveis como capacidade de desenvolvimento de novos produtos. No estudo de Mu (2015) a *exploration* diz respeito à introdução de inovações radicais que criam as competências para criar valor no desenvolvimento de novos produtos, enquanto *exploitation* se refere a ênfase em realizar inovações incrementais nos produtos existentes em busca de criar valor. O autor sugere que uma organização deve estar mais atenta para as condições de fora para dentro e assim desenvolver novos produtos (MU, 2015).

Os autores Vorhies, Orr e Bush (2011), analisaram que é necessária a relação entre *exploitation* e *exploration* e as capacidades de marketing com foco no consumidor para que as empresas atinjam o objetivo de desempenho financeiro. No estudo de Vorhies, Orr e Bush (2011) *exploitation* e *exploration* é compreendida como um processo adaptativo para aprimorar o conhecimento de mercado existente. Sendo que *exploration* refere-se ao desenvolvimento de conhecimento que vai além do existente sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades e *exploitation* diz respeito do conhecimento existente sobre mercados, produtos, tecnologias e capacidades da organização (VORHIES; ORR; BUSH, 2011).

Kyriakopoulos e Moorman (2004) analisam as estratégias de marketing de *exploration* e *exploitation*, ou seja, para os autores existe um *trade-off* entre as habilidades de marketing existentes das organizações e as habilidades necessárias para que sejam desenvolvidos novos produtos com sucesso. São analisados os impactos da orientação para o mercado no desempenho financeiro ao ser mediado pela *exploration* e *exploitation*. O estudo foi realizado em 500 empresas de indústrias alimentícias da Holanda. Os achados dos autores sugerem que as empresas orientadas para o mercado possuem uma maior probabilidade de possuir os dois níveis de estratégias (*exploration* e *exploitation*) no desenvolvimento de novos produtos.

Menguc e Auh (2006) buscam compreender os efeitos da ambidextria organizacional e da orientação para o mercado no desempenho organizacional. Os autores analisaram os impactos da *exploration*, *exploitation* e da ambidextria organizacional (combinação de *exploration* e *exploitation*) no desempenho organizacional ao ser moderado pela orientação para o mercado. A amostra foi

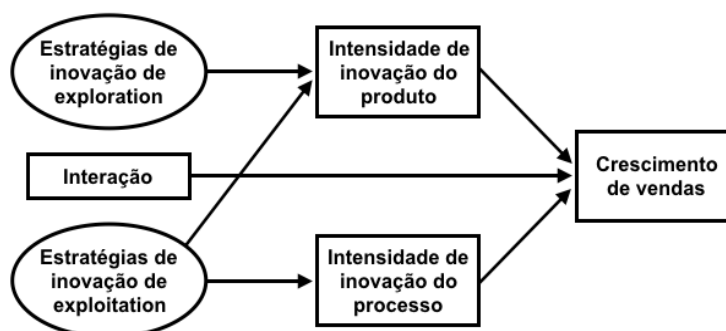
constituída por 980 empresas de manufatura na Austrália. Os resultados revelaram que os efeitos de *exploration* e *exploitation* no desempenho organizacional é maior do que os efeitos desses dois elementos combinados, apresentando que ao compreender como uma escolha entre *exploration* e *exploitation* os efeitos no desempenho da organização serão maiores.

Sequencialmente, serão apresentados os estudos que utilizaram os elementos de *exploration* e *exploitation* para desenvolver o conceito de estratégias de inovação.

Os primeiros autores a sugerirem que a *exploration* e *exploitation* são dois aspectos diferentes das estratégias de inovação foram He e Wong (2004). Nesta perspectiva, as estratégias de inovação de *exploration* são destinadas a promover avanços claros às normas pré-estabelecidas e as estratégias de inovação de *exploitation* destinam-se as estratégias de ajustes às práticas atuais (HE; WONG, 2004; MORGAN; BERTHON, 2008). Ou seja, o foco em estratégias de inovação de *exploration* impulsiona novas oportunidades e em *exploitation* refina as capacidades e práticas atuais (WANG; CHIU; CHEN, 2015).

Para testar os conceitos sugeridos, He e Wong (2004) propõem um modelo teórico, apresentado na Figura 9.

FIGURA 9 - MODELO PROPOSTO POR HE E WONG (2004)



FONTE - He e Wong (2004), traduzido pela autora (2017)

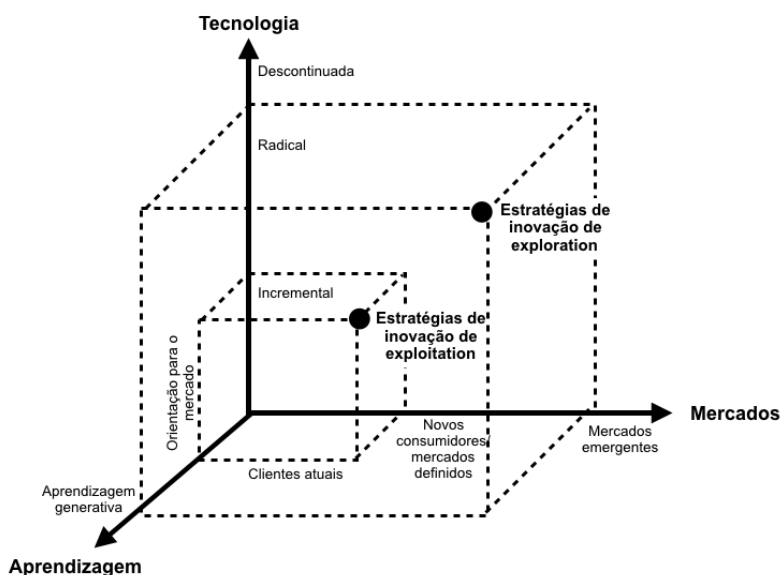
Conforme demonstrado no modelo proposto por He e Wong (2004), as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* foram analisadas de forma individual e, também, a interação entre estas duas estratégias. Os autores buscaram examinar o quando as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* podem, juntas, influenciar o desempenho organizacional. Visando realizar esta análise He e

Wong (2004) incluíram as variáveis de intensidade de inovação do processo e produto visando reforçar a relação entre estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e desempenho organizacional.

Para realizar seu estudo, He e Wong (2004) desenvolveram uma escala de estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*. Assim, os autores se basearam nos estudos anteriores de Bierly e Daly (2001) e Katila e Ahuja (2002) que apresentaram que *exploration* e *exploitation* são dois elementos distintos do comportamento de aprendizagem e não somente uma escala unidimensional. A escala desenvolvida por He e Wong (2004) teve o propósito de mensurar o quão importante é para uma empresa desenvolver projetos para entrar em novos mercados ou para aprimorar a eficiência do mercado atual. A amostra do estudo foi composta por 206 empresas da Malásia. Os resultados da pesquisa apontaram que a interação entre estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* são positivamente relacionadas ao crescimento de vendas. Outro achado do estudo diz respeito aos impactos individuais das estratégias de inovação de *exploitation* e *exploration*, que apresentou ser negativamente relacionado ao crescimento de vendas.

Morgan e Berthon (2008) complementam o estudo de He e Wong (2004), propondo um mapa conceitual da relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação explorativas e explorativas, como apresentado na Figura 10 a seguir.

FIGURA 10 - MAPA CONCEITUAL



FONTE - Morgan e Berthon (2008), traduzido pela autora (2017)

Com o mapa conceitual apresentado na Figura 10 acima, Morgan e Berthon (2008) propõem que existe uma interação entre aprendizagem, tecnologia e o escopo de mercado. Para os referidos autores, a inovação deriva de diferentes possibilidades e diferentes conhecimentos da organização. Assim, uma estratégia de inovação deve se direcionar conforme os consumidores e mercados que buscam alcançar, a tecnologia que visam desenvolver e o desenvolvimento da aprendizagem da organização. Morgan e Berthon (2008) também argumentam que a força do mercado em que a empresa atua é caracterizada pela orientação para o mercado, que leva a uma estratégia de inovação explorativa, ao mesmo tempo que o impulso da tecnologia distingue-se pela aprendizagem generativa levando a uma estratégia de inovação explorativa.

De uma forma mais ampla, Vorhies, Orr e Bush (2011) apresentam um conceito de estratégias de inovação derivado dos conceitos de aprendizagem organizacional. Onde *exploration* diz respeito às estratégias de desenvolvimento do conhecimento dos mercados, dos produtos, das tecnologias e das capacidades, além dos existentes pela organização. E *exploitation* referem-se às estratégias de desenvolvimento do conhecimento existente sobre os mercados, os produtos e as capacidades.

Dando sequencia ao trabalho de He e Wong (2004) e Morgan e Berthon (2008), este estudo adota a teoria da ambidextria organizacional e classifica *exploration* e *exploitation* como aspectos das estratégias de inovação. Na sequencia são apresentadas algumas aplicações desta proposta em estudos recentes.

Por exemplo, Kuckertz, Kohtamaki e Korber (2010) analisaram os efeitos das dimensões de *exploration* e *exploitation* das estratégias de inovação em novas empresas de alta tecnologia e no desempenho organizacional. A amostra foi constituída de 46 novas empresas novas de alta tecnologia da Alemanha. Os resultados apontam que as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* potencializam o sucesso dos projetos de inovação, consequentemente influenciando positivamente o desempenho organizacional.

Por outra perspectiva, Schamberger, Cleven e Brettel (2013) buscaram analisar o quanto as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* podem melhorar o desempenho no desenvolvimento de novos produtos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa survey com 254 empresas de alta tecnologia na Alemanha.

Os resultados indicaram que as estratégias de inovação de *exploration* apresenta maiores resultados no desenvolvimento de novos produtos do que as estratégias de inovação de *exploitation*. Esta diferença pode ter ocorrido por dois motivos, o primeiro é que um grande número de inovações incrementais podem contribuir apenas marginalmente para que as vendas não sejam vantajosas para o desempenho de novos produtos, principalmente na medida utilizada no estudo. Em segundo lugar, podem ter ocorrido na maioria em inovações em processos, ao invés de melhorias em produtos.

Yu, Chen, Nguyen e Zhang (2014) buscaram analisar os efeitos antecedentes das estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*. Para tanto, os autores sugerem que estes antecedentes são as alianças com o governo e as capacidades estratégicas. A amostra do estudo foi composta por 214 empresas chinesas. Os achados indicam que as capacidades estratégicas parcialmente mediam a relação entre alianças com o governo e ambas as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*.

Apresentado os conceitos e os principais desenvolvimentos das estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*. A próxima seção apresenta o último tema deste estudo, que é o desempenho organizacional.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Na presente seção são apresentados os aspectos teóricos, os principais desenvolvimentos e mensurações sobre desempenho organizacional, o qual também foi um construto analisado nesta dissertação.

2.3.1 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é formado pelo conjunto de resultados efetivados conforme as atividades da organização são executadas (SOBRAL; PECCI,

2008). O desempenho de uma organização é comumente e fortemente relacionado aos objetivos e às metas organizacionais. Alguns desses objetivos podem ser específicos de uma organização (projeto, evento, meta, entre outros), enquanto outros objetivos podem ser relevantes para todas as organizações, alguns deles são: qualidade, custos e clientes (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986; BAKER; SINKULA, 2005). De forma ampla, entende-se que está relacionado ao sucesso de um projeto, evento e empresa. Devido às diversidades de objetivos das organizações, o desempenho deve ser contextualizado de uma forma multifuncional (VENKATRAMAN; RAMANUJAN, 1986).

Ou seja, o desempenho organizacional é um fenômeno complexo e com faces múltiplas, que não pode ser definido com uma concepção simplista (CARNEIRO, 2005). De uma forma geral não é plausível descrever o sucesso de um projeto, empresa ou divisão utilizando somente uma única métrica. Por isso que diversas perspectivas devem ser consideradas para conhecer o resultado de um evento, projeto ou empresa (CARNEIRO, 2005).

Deshpandè, Farley e Webster (1993) complementam que o desempenho da organização é um conjunto complexo, com múltiplas causas e dependente dos fatores internos e da estratégia. De acordo com os referidos autores, as empresas que atingem um melhor desempenho são as fortemente orientadas ao mercado, inovadoras e possuem uma cultura de marketing, simultaneamente.

Em relação à mensuração do conceito, Venkatraman e Prescottt (1990) apresentam que o desempenho possui uma natureza multidimensional, que sugere que a sua avaliação seja realizada com indicadores diversos, desta forma buscando captar aspectos diversos que em conjunto formam o desempenho organizacional. A abrangência do conceito de desempenho organizacional também é refletida na sua mensuração, que é realizada por métricas financeiras e não financeiras (CARNEIRO, 2005).

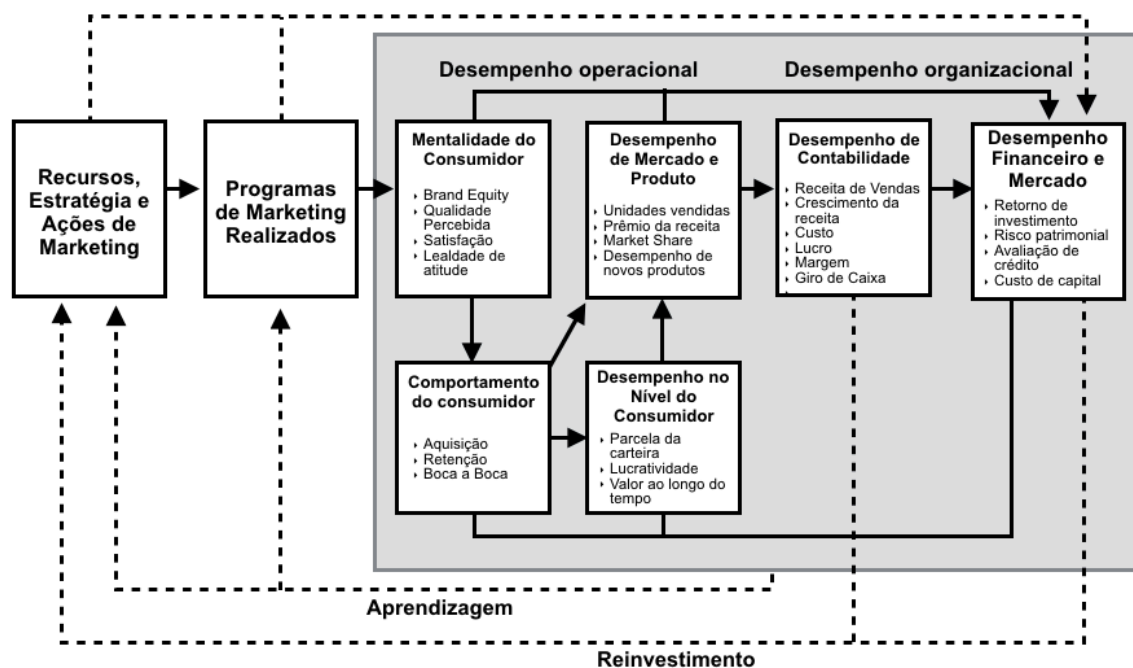
Para Singh e Garg (2008), a mensuração do desempenho pode ser definido como o processo de quantificação da eficiência e da eficácia do sistema de produção, podendo se referir ao indivíduo, ao grupo, à organização, ao segmento organizacional, à função, à atividade, ao seguimento de mercado, entre outros.

Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) apresentaram em um modelo teórico as variáveis independentes e intervenientes do desempenho. Para os referidos autores,

as variáveis independentes são compostas por fatores ambientais, organizacionais e gerenciais, seguidas pelas variáveis intervenientes relacionadas aos fatores de público-alvo e fatores da estratégia de marketing. Neste estudo foram avaliados 100 artigos sobre o tema do desempenho organizacional. Os resultados apontaram que as formas de mensurar o desempenho organizacional dependem dos fatores antecedentes, principalmente os fatores contextuais (KATSIKEAS; LEONIDOU; MORGAN, 2000).

Katsikeas, Morgan, Leonidou e Hult (2016) examinaram de forma sistemática como as pesquisas na área de marketing contextualizam e mensuram o desempenho. Para isto, os autores analisaram 998 estudos empíricos publicados nas 15 melhores revistas de marketing de 1981 até 2014. Os resultados apontaram um grande número de diferentes medidas utilizadas nas pesquisas. Para Katsikeas, et al. (2016), essas medidas podem ser relacionadas entre si, e portanto desenvolveram um quadro teórico para identificar os passos fundamentais da criação e operacionalização do desempenho organizacional, este quadro é demonstrado na Figura 11 a seguir.

FIGURA 11 - QUADRO CONCEITUAL SOBRE O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL



FONTE - Katsikeas et al. (2016), traduzido pela autora (2017)

O quadro teórico do estudo de Katsikeas, et al. (2016), inicia apresentando a primeira etapa da cadeia de valor das empresas, onde os recursos, estratégias e

ações de marketing que são manifestas nos produtos das empresas, ao realizar programas de marketing, segundo item do Figura 11.

A próxima etapa diz respeito à realização dos resultados de desempenho operacional, composta por elementos da mentalidade do consumidor, comportamento do consumidor, desempenho de mercado e produto e desempenho no nível do consumidor. A mentalidade do consumidor diz respeito às percepções dos clientes sobre as ofertas de valor de uma empresa (*brand equity*, qualidade, satisfação e lealdade), essas ofertas decorrem das ações dos programas de marketing e das respostas dos clientes, por meio do comportamento de compra e pós-compra (KATSIKEAS et al., 2016).

Em seguida, a resposta dos consumidores tem como resultado para empresa, que podem ser observados pelas empresas fornecedoras e pelas avaliações dos clientes. Esses resultados são a aquisição do produto/serviço, retenção dos consumidores e boca a boca sobre a empresa (KATSIKEAS et al., 2016).

Para empresas que vendem apenas um produto no mercado, é analisado o desempenho de produto-mercado. Os resultados aqui podem ser mensurados pelas unidades vendidas do produto, prêmio de receita, *market share* e desempenho de novos produtos (KATSIKEAS et al., 2016).

O desempenho de contabilidade incluem as receitas, a margem, os custos, o lucro e o giro de caixa, e dizem respeito as práticas contábeis padrão de demonstração de resultados. Em grande parte das empresas essas informações podem fornecer a base de cálculo para a análise de lucro (KATSIKEAS et al., 2016).

Por fim, a cadeia de resultados demonstrada na Figura 11 resulta no desempenho financeiro e de mercado. Esse desempenho (financeiro e de mercado) é composto pelo retorno sobre investimento, risco patrimonial, avaliação de crédito e custo de capital, e juntamente com o desempenho de contabilidade fornecem as informações necessárias para a avaliação do valor da empresa (KATSIKEAS et al., 2016).

Além das mensurações de desempenho apresentadas anteriormente, o desempenho de inovação pode auxiliar que as empresas compreendam a extensão de uma inovação, sejam elas inovação de produto, processo ou organizacional (SILVA; LEITÃO; RAPOSO, 2008).

O desempenho de inovação pode ser analisado por uma série de métricas, são elas: recursos financeiros dedicados à inovação, velocidade do processo de inovação, retorno sobre o investimento, número de produtos ou serviços lançados e lucros a partir de novos clientes (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

Quanto aos recursos financeiros dedicados à inovação, isso se dá porque uma inovação exige o compromisso de recursos reais. Algumas vezes essa métrica pode ser perigosa isoladamente, porque os investimentos em inovação podem ser altos para o desenvolvimento de um produto e por outro lado os recursos escassos podem fazer com que as equipes encontrem maneiras diferenciadas de inovar (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

Outra métrica utilizada é a velocidade de um processo de inovação, pois uma inovação deve ser desenvolvida rapidamente entre a concepção e o lançamento, assim é possível lançar um produto/serviço antes dos concorrentes (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

O retorno sobre o investimento pode ser considerada uma métrica que pode forçar os investidores a priorizar as decisões que prometem proporcionar pouco retorno ao invés de decisões mais arriscadas, porém, pode demonstrar o quanto a empresa investe recursos em inovação (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

A avaliação do número de produtos ou serviços lançados assegura que o processo de gestão de inovação está funcionando de forma adequada (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

E por fim, os lucros a partir de novos clientes é avaliado por meio da porcentagem de crescimento em relação aos consumidores iniciais de uma inovação (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

2.3.3 Principais Aspectos de Desempenho em Estudos que Englobam Orientação para o Mercado e *Exploration* e *Exploitation*

A seguir, serão destacados os estudos que analisaram o desempenho organizacional em conjunto com a orientação para o mercado, *exploration* e

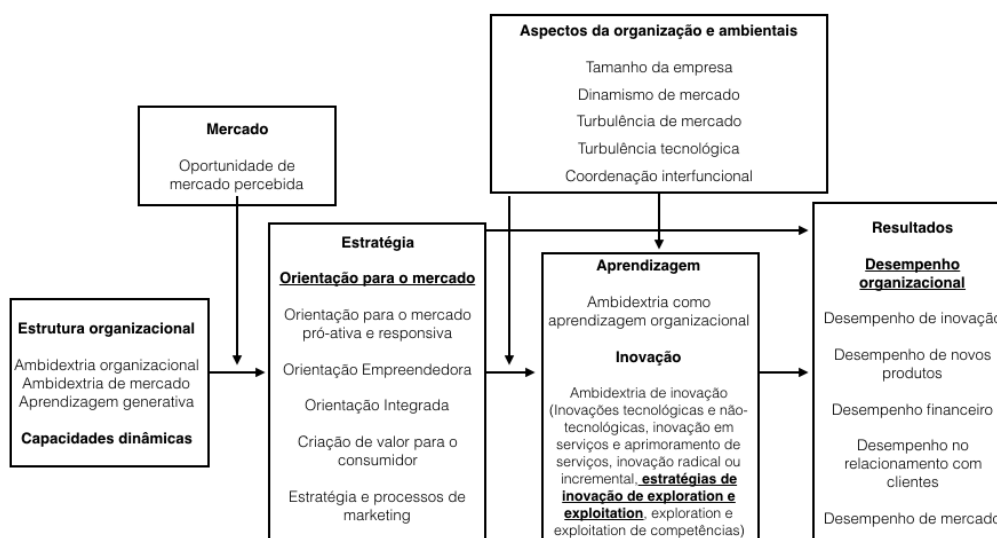
exploitation. Um destes estudos é o de Wei, Zhao e Zheng (2014), que investigou os efeitos da *exploration* e *exploitation* no desempenho organizacional ao ser moderado pela orientação para o mercado pró-ativa e responsiva. A amostra foi composta por 203 empresas chinesas de diversos setores. Os resultados apontam que o desempenho organizacional pode ser melhor quando as empresas aplicam corretamente os seus recursos no *exploration* e *exploitation* com base na orientação para o mercado.

Tang (2014) analisou a influência da orientação para o consumidor no desempenho de mercado ao ser mediada pela inovação e pelo aprimoramento de serviços. A amostra foi composta por 126 hotéis. Os resultados apontaram que o desempenho de mercado é potencializado quando as empresas conhecem seus consumidores (orientação para o consumidor) e alocam seus recursos de forma correta (capacidade de serviços).

O desempenho de novos produtos foi analisado por Leng, Liu, Tan e Pang (2015). Os autores buscaram analisar a relação entre o foco da organização, a aprendizagem da organização, as capacidades organizacionais e o desenvolvimento de novos produtos. Foram analisadas 360 empresas de alta tecnologia da China. Os resultados apontam um melhor desempenho organizacional quando a empresa possui foco em orientações estratégicas.

Para analisar de forma mais ampla quais aspectos do desempenho organizacional foram analisados em estudos com o tema deste trabalho, foi realizado um levantamento dos estudos que apresentaram as relações estabelecidas em orientação para o mercado, *exploration* e *exploitation* e desempenho. Neste momento a busca foi realizada com os aspectos amplos. As principais perspectivas, variáveis, contexto e escalas utilizadas estão apresentadas no Apêndice A. Um resumo das variáveis e relações propostas nos estudos pode ser visto no quadro conceitual, demonstrado na Figura 12 a seguir.

FIGURA 12 - QUADRO CONCEITUAL



FONTE - elaborado pela autora (2017)

Com base nos estudos analisados, os aspectos de desempenho utilizados são: desempenho organizacional, desempenho de inovação, desempenho de novos produtos, desempenho financeiro, desempenho de relacionamento com os clientes e desempenho de mercado.

De acordo com este levantamento, a mensuração de desempenho se deu por meio do desempenho organizacional com dois indicadores: financeiro e de inovação. Sendo que o desempenho financeiro engloba aspectos de sucesso perante os concorrentes, crescimento, lucratividade, inovação e melhor reputação da empresa em relação aos concorrentes. Enquanto o desempenho de inovação é mensurado com os aspectos de desenvolvimento de novas ferramentas de gestão, novas práticas de pesquisa e desenvolvimento, contribuição por meio das parcerias estabelecidas, alcance dos objetivos de volume de vendas, faturamento de vendas e participação de mercado (*market share*). Estes elementos são explicados, a seguir.

A análise do sucesso da empresa perante os seus concorrentes, permite que não somente sejam comparadas as alterações ao longo do tempo, mas também as ações dos concorrentes de possíveis inovações (KALLMAN; SANDQVIST, 2012).

O crescimento e a lucratividade são métricas relativas à quantidade, ou seja, visam analisar o quanto a empresa se percebe em relação ao concorrente, em números (WANG; CHIU; CHEN, 2015; KALLMAN; SANDQVIST, 2012).

A observação do quanto a empresa é mais inovadora que seus concorrentes, auxilia a compreensão do que está sendo feito em relação a produtos e serviços, e indicam a busca por uma inovação estável e a longo prazo (KALLMAN; SANDQVIST, 2012).

A análise da reputação da empresa, indica o quanto às práticas de marketing implementadas contribuem para que a empresa tenha uma melhor reputação em relação aos concorrentes (WANG; CHIU; CHEN, 2015; NJERU; KIBERA, 2016).

O desenvolvimento de novas ferramentas de gestão podem ajudar a projetar e definir iniciativas voltadas à competência central da organização (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

Os investimentos em novas práticas de pesquisa e desenvolvimento dizem respeito especificamente aos investimentos busca por novos produtos e serviços, sendo que esses investimentos são considerados internos da organização (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

A contribuição para os resultados por meio das parcerias estabelecidas, se referem a uma rede de parceiros que partilham da responsabilidade no desenvolvimento ao longo do tempo um produto ou serviço, assim o processo de geração de ideias é ampliado (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

E por fim, o entendimento do alcance dos objetivos de volume de vendas, faturamento de vendas e participação de mercado (*market share*) são resultados sobre o investimento organizacional ao longo do tempo (ANTHONY; FRANSBLOW; WUNKER, 2009).

Esta seção visou apresentar o desenvolvimento do tema de desempenho organizacional. A seguir serão apresentadas as relações e hipóteses deste estudo.

2.4 RELAÇÕES ENTRE A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO, AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION* E O DESEMPENHO DE INOVAÇÃO

No presente trabalho é proposta a relação entre orientação para o mercado, estratégias de inovação (*exploration* e *exploitation*) e o desempenho organizacional.

2.4.1 A orientação para o mercado e as estratégias de inovação de *exploration*

As estratégias de inovação de *exploration* são designadas para explorar novos mercados e necessidades latentes dos consumidores e estas estratégias existem quando a empresa explora novos conhecimentos e desenvolve produtos completamente novos (ALPKAN; SANAL; AYDEN, 2012). Por outro lado, uma cultura orientada ao mercado pode direcionar a empresa para o conhecimento das necessidades que não foram expressadas pelo consumidor anteriormente (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004; ALPKAN; SANAL; AYDEN, 2012).

Evidências de estudos anteriores indicam que a orientação para o mercado influencia positivamente as estratégias de inovação de *exploration* (TAN; LIU, 2014; ALPKAN et al., 2012). Para Tan e Liu (2014), uma empresa orientada para o mercado direciona suas atividades para as necessidades expressas dos consumidores, e desenvolve inovações mais radicais, ou seja, não existentes anteriormente. Enquanto para Alpkhan et al. (2012), as estratégias de inovação de *exploration* são designadas para explorar novos mercados e as necessidades dos consumidores por meio do desenvolvimento de novos conhecimentos, além se serem movidas pela inovação em produtos e serviços guiados por uma cultura orientada ao consumidor. Para He e Wong (2004), uma estratégia de inovação explorativa se refere ao aprendizado exploratório e atividades de inovação radicais.

Por este motivo, a orientação para o mercado é considerada como um elemento que contribui para as inovações explorativas (TAN; LIU, 2014; BAKER; SINKULA, 2007; BENNET; COOPER, 1981; CHRISTENSEN, 1997; HAN et al., 1998). Um dos indícios desta contribuição é que a inovação tem origem no conhecimento de mercado que, advindo da orientação para o mercado, pode auxiliar a combinação de diferentes possibilidades estratégicas (NARVER; SLATER, 1994; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Isto dito, propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 1: A orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de exploration.

2.4.2 A orientação para o mercado e as estratégias de inovação de exploitation

As estratégias de inovação de *exploitation* são designadas para satisfazer as necessidades dos consumidores por meio do desenvolvimento do conhecimento existente e de ajustes em conhecimentos existentes (HE; WONG, 2004).

Atuahene-Gima (1995) sugere que as empresas orientadas para o mercado podem ter dificuldades ao desenvolver produtos totalmente novos para o mercado, porque o conhecimento das atividades dos concorrentes pode fazer com que as inovações sejam mais incrementais. Isso acontece porque para desenvolver inovações de forma mais eficiente e eficaz que os concorrentes, a empresa terá que realizar investimentos altos em inovações (NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004).

A necessidade da empresa de atender as necessidades dos consumidores tende a propiciar o desenvolvimento de estratégias voltadas ao aprimoramento do mercado atual (*exploitation*), pois entrar em novos mercados (*exploration*) pode exigir um conhecimento não somente das necessidades, mas também dos hábitos dos consumidores (HE; WONG, 2004; CHRISTENSEN, 1997).

Estudos anteriores demonstraram indícios da relação positiva entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploitation* (MORGAN; BERTHON, 2008; ALPKAN et al., 2012; TAN; LIU, 2014). Morgan e Berthon (2008) justificam que uma estratégia de inovação em empresas orientadas ao mercado é mais propensa a ser explorativa, isso acontece porque o processo competitivo encoraja formas reativas de inovação, ou seja, inovações mais incrementais. Alpkhan et al. (2012), apresentam que empresas orientadas para o mercado apresentam mudanças significativas na implementação de produtos ou conceitos de negócios completamente novos (*exploration*). Tan e Liu (2014) complementam estas justificativas ao destacar que a orientação para o mercado que busca os conhecimentos latentes das necessidades dos consumidores potencializa as inovações incrementais e assim, as estratégias de inovação explorativas.

Desta forma, propõe-se que:

Hipótese 2: A orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de exploitation.

2.4.3 A orientação para o mercado, as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e o desempenho organizacional

Em alguns estudos, as estratégias de inovação de *exploitation* demonstraram ter um efeito maior no desempenho do que as estratégias de inovação de *exploration* (HE; WONG, 2004; MCGRATH, 2001). Song, Di Benedetto e Zhao (1990) apresentam que as estratégias de inovação são implementadas para melhorar o desempenho da empresa ou para minimizar efeitos negativos no desempenho que surgiram por mudanças ambientais.

Em geral, estudos anteriores indicam que a orientação para o mercado afeta positivamente o desempenho organizacional (ATUAHENE-GIMA; SLATER; OLSON, 2005). Da mesma forma, estudos prévios atestam que a orientação para o mercado favorece as estratégias de inovação de *exploitation* (ALPKAN et al., 2012; MORGAN; BERTHON, 2008). Assim, a orientação para o mercado pode favorecer as estratégias de inovação de *exploration* e de *exploitation* (MORGAN; BERTHON, 2008; ALPKAN et al., 2012).

A relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* foi analisada anteriormente por Tan e Liu (2014). Para os autores a orientação para o mercado é entendida como pró-ativa e responsiva. E desta forma, a relação entre orientação para o mercado responsiva e o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploitation* não foi comprovada. Assim como, a relação entre orientação para o mercado pró-ativa e o desempenho organizacional, ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploration* não foi confirmada (TAN; LIU, 2014). Para Tan e Liu (2014), estudos posteriores devem analisar essas relações novamente para aprofundamento destes temas.

Com isto dito, pode-se assumir que as empresas orientadas ao mercado são mais propensas a desenvolverem estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e, por sua vez, são mais propensas a aprimorar o desempenho organizacional (HAN et al., 1998).

Com base no exposto, propõe-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 3a: A orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploration.

Hipótese 3b: A orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de exploitation.

A Figura 13 sintetiza o modelo proposto para a presente dissertação.

FIGURA 13 - MODELO HIPOTÉTICO DE PESQUISA



FONTE - Elaborado pela autora (2017)

Como pode ser visto na Figura 13, no presente estudo se propõe que a orientação para o mercado potencializa as estratégias de inovação de *exploration* (H1) e *exploitation* (H2). Assim como a orientação para o mercado influencia de forma positiva o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploration* (H3a) e *exploitation* (H3b).

Na próxima seção serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada neste estudo. Os aspectos abordados são o delineamento da pesquisa, as definições constitutivas e operacionais dos construtos do modelo proposto, a população e amostra do estudo, o instrumento de pesquisa, a estratégia de coleta de dados e as técnicas de análise dos dados que foram utilizadas.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O problema de pesquisa e seus objetivos sugerem o estudo de uma relação entre variáveis, considerando uma abordagem quantitativa. A abordagem quantitativa, oriunda da corrente positivista, busca quantificar ou medir um problema por meio do uso de procedimentos estatísticos e amostras definidas cientificamente (KINNEAR; TAYLOR, 1996). A presente pesquisa é do tipo descritivo. Segundo a classificação de Malhotra (2012), uma pesquisa que possui características de examinar características ou funções de mercado e possui uma concepção pré-planejada e estruturada é considerada uma pesquisa descritiva e exige-se uma análise quantitativa dos dados.

O procedimento técnico adotado neste estudo é o de levantamento, realizado por meio de um questionário estruturado aplicado a uma amostra de uma população e destinado a obter informações específicas dos respondentes (MALHOTRA, 2012). O levantamento permite ou a descrição ou o detalhamento de determinados traços e atributos de uma população, assim identificando e verificando elementos específicos do objeto de pesquisa (BABBIE, 2001).

Quando é realizado um estudo descritivo pretende-se medir, ou coletar, informações sobre conceitos ou sobre as variáveis que explicam determinado conceito (SAMPIERI et al., 2006). Neste estudo busca-se testar previsões empíricas entre os construtos de orientação para o mercado, estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e desempenho organizacional.

No que diz respeito ao tempo de pesquisa, o levantamento proposto é um estudo de corte transversal, ou seja, envolve a coleta de informações de uma dada amostra de elementos da população somente em um momento (MALHOTRA, 2012; BABBIE, 2001). Os dados coletados foram sintetizados estatisticamente assim realizando uma referência temporal ao estudo (HAIR et al., 2009).

Apresentado o delineamento da pesquisa, serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais dos construtos analisados neste estudo.

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DA PESQUISA

As definições constitutivas e operacionais das variáveis utilizadas no presente estudo são apresentadas a seguir.

a) Orientação para o mercado

Definição constitutiva: A orientação para o mercado é composta por três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Essas dimensões são consideradas parte da cultura organizacional, que proporciona os comportamentos necessários para desenvolver valor para os clientes e atingir a vantagem competitiva sustentável (NARVER; SLATER, 1990).

Definição operacional: Foram mensuradas por meio de 15 itens da escala de Narver e Slater (1990). Utilizou-se escala tipo Likert de 10 pontos.

b) Estratégias de inovação de *exploration*

Definição constitutiva: As estratégias de inovação de *exploration* se referem às atividades tecnológicas destinadas a entrar em novos mercados, buscando avanços às normas estabelecidas anteriormente e são caracterizadas por uma

política tecnológica agressiva (MORGAN; BERTHON, 2008).

Definição operacional: Foram mensuradas por meio de cinco itens da escala de Morgan e Berthon (2008). Utilizou-se escala tipo Likert de 10 pontos.

c) Estratégias de inovação de *exploitation*

Definição constitutiva: As estratégias de inovação de *exploitation* se referem às atividades tecnológicas que buscam aprimorar as posições existentes no mercado, envolve uma reação ao conhecimento básico e resulta em ajustes de práticas tecnológicas conhecidas pela empresa (MORGAN; BERTHON, 2008).

Definição operacional: Foram mensuradas por meio de cinco itens da escala de Morgan e Berthon (2008). Utilizou-se escala tipo Likert de 10 pontos.

d) Desempenho Organizacional

Definição constitutiva: O desempenho organizacional é constituído pelo desempenho de inovação e financeiro da organização (LANGERAK; HULTINK; ROBBEN, 2004). O desempenho de inovação diz respeito à contribuição significativa da aplicação de uma atividade de inovação para o sucesso da empresa (KUHNE; GELLYNCK; WEAVER, 2015). O desempenho financeiro refere-se ao resultado das operações, que incluem as atividades internas e externas da empresa (WANG; CHIU, CHEN, 2015).

Definição operacional: O desempenho organizacional é composto por indicadores de inovação e financeiros. Sendo que os indicadores de inovação foram adaptados de três itens propostos por Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) e três itens propostos por Langerak, Hultink, Robben (2004). Para ambos se utilizou escala tipo Likert de 10 pontos. Os indicadores de desempenho financeiro foram mensurados por meio de 6 itens da escala de Wang, Chiu, Chen (2015). Utilizou-se escala tipo Likert de 10 pontos.

A próxima seção irá apresentar a população e amostra que foi constituída para este estudo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população de uma pesquisa corresponde ao agregado de todos os elementos que compartilham características comuns e compõem o universo que atende o propósito do problema de pesquisa (MALHOTRA, 2012). Desta forma, a população-alvo desta pesquisa correspondeu às empresas manufatureiras da indústria alimentícia do Brasil.

A indústria de alimentos abrange o processamento e a transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal (IBGE, 2016). Segundo dados do IBGE (2016), em 2015 a indústria de alimentos brasileira foi constituída por um universo de 43,9mil empresas. Diante da impossibilidade de alcançar todas estas empresas para a pesquisa, fez-se necessário o uso da técnica de amostragem, mais especificamente a amostragem não-probabilística por conveniência (FIELD, 2009).

Uma característica da amostragem não-probabilística por conveniência é de que os elementos da amostra são selecionados por serem mais convenientes ao pesquisador (MALHOTRA, 2012; MAROCO, 2007). Desta forma, para a seleção das empresas participantes considerou-se aquelas mais disponíveis para participar do estudo e que estariam geograficamente mais próximas ao pesquisador (HAIR et al., 2009). Assim, a coleta de dados se concentrou nos estados da região Sul e Sudeste do Brasil.

Para constituir a amostra foram realizados contatos com a Federação das Indústrias do Estado do Paraná (FIEP), a Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul (FIERGS), com os expositores da feira nacional FIPAN 2016 (Feira da Indústria da Panificação e Confeitaria), do sindicato SINCABIMA (Sindicato das Indústrias de Cacau e Balas, Massas Alimentícias e Biscoitos Doces e Conservas Alimentícias do Estado do Paraná) e do sindicato SINDITRIGO (Sindicato da Indústria do Trigo no Estado do Paraná).

Por meio destes contatos, a FIEP e FIERGS forneceram o cadastro de 619 empresas. No cadastro da feira FIPAN 2016 constavam 39 empresas do setor da indústria de alimentos. O SINCAIMA forneceu o cadastro com 24 empresas associadas e o SINDITRIGO disponibilizou o contato de 19 associados, que não constavam nos cadastros anteriores. Com o cadastro fornecidos, totaliza o total de 701 empresas da indústria de alimentos. A amostra final foi composta por 112 questionários válidos.

Nas próximas seções serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados.

3.4 COLETA DE DADOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos da coleta de dados. Primeiramente é apresentado o instrumento utilizado para a coleta de dados, incluindo a validação do questionário, o pré-teste e a estratégia de coleta empregada neste estudo.

3.4.1 Instrumento de coleta de dados

Para realizar a pesquisa foi utilizado como instrumento o questionário, composto de perguntas fechadas. Sua estrutura foi fragmentada em cinco seções, nesta ordem: (1) caracterização da empresa e do respondente, (2) as questões de orientação para o mercado (3) as questões de estratégias de inovação de *exploration*, (4) as questões de estratégias de inovação de *exploitation* (5) as questões de desempenho organizacional.

De forma a mensurar cada construto das seções apresentadas, foi realizada uma busca pelas escalas que refletiam a teoria de forma mais apropriada. No caso da orientação para o mercado foi utilizada a escala de Narver e Slater (1990), onde a orientação para o mercado foi considerada como um construto de segunda ordem,

composto de três dimensões: orientação para o cliente, orientação para o concorrente e coordenação interfuncional. Os respondentes indicavam o quanto cada um dos indicadores correspondia às atividades realizadas pela sua empresa.

As estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* foram mensuradas por meio da escala de Morgan e Berthon (2008), que foi desenvolvida com base nas definições de He e Wong (2004). Os construtos de estratégias de inovação de *exploration* e de *exploitation* foram considerados em duas dimensões separadas (MORGAN; BERTHON, 2008). Neste estudo os respondentes analisaram em uma escala tipo *likert* de 10 pontos, o quanto concordavam ou discordavam que a empresa em que atuam reflete os indicadores que lhes foram apresentados.

O construto de desempenho organizacional foi considerado de segunda ordem, composto pelas dimensões de desempenho de inovação e desempenho financeiro. A escala de desempenho de inovação foi adaptada de Kuhne, Gellynck e Weaver (2015) e Langerak, Hultink, Robben (2004). Os indicadores de desempenho financeiro foram mensurado por meio da escala de Wang, Chiu, Chen (2015) e refletem os resultados das operações organizacionais, que incluem alcançar os objetos internos e externos.

Para cada uma destas seções do questionário, as respostas variavam de 'discordo totalmente' até 'concordo totalmente' em uma escala tipo *likert* de 10 pontos. O número de indicadores e de dimensões de cada construto é apresentado no Quadro 4.

QUADRO 4 - INDICADORES E DIMENSÕES DOS CONSTRUTOS DO ESTUDO

Construto	Dimensão (para construtos de segunda ordem)	Número de indicadores
Orientação para o mercado	Orientação para o cliente	7
	Orientação para o concorrente	4
	Coordenação interfuncional	4
Estratégias de inovação de <i>exploration</i>	(não se aplica)	5
Estratégias de inovação de <i>exploitation</i>	(não se aplica)	5
Desempenho organizacional	Desempenho de inovação	6
	Desempenho financeiro	6

FONTE: Elaborado pela autora (2017).

Previamente à coleta de dados, foi realizada a validade de conteúdo dos construtos aqui propostos. Esta validação tem a função de verificar se o conteúdo da escala representa o que se objetiva mensurar, deve ser efetuada por meio do método de juízes, práticos e acadêmicos (MALHOTRA; 2012). Foram utilizados dois tipos de validades: a validade com acadêmicos e com especialistas, conforme detalhado nos próximos tópicos.

3.4.1.1 Validação do Questionário

Neste estudo foi realizado duas etapas de validação do instrumento de coleta de dados: uma com acadêmicos e outra com especialistas.

Na primeira etapa, foram realizadas duas rodadas de validação com acadêmicos. A primeira rodada ocorreu no dia 06 de Julho de 2016, onde uma professora com amplo conhecimento nos temas propostos neste estudo realizou uma análise minuciosa dos indicadores do questionário. Neste momento foram realizadas alterações no sentido de adequar o vocabulário à realidade das empresas estudadas, assim como algumas questões foram reescritas com o objetivo de auxiliar a compreensão do que o indicador desejava mensurar. No dia 11 de Julho de 2016, após a realização das alterações propostas, foi realizada a segunda rodada da validação com acadêmicos. Dois professores revisaram o conteúdo dos indicadores, os enunciados e a ordem das questões propostas. Foram realizados alguns ajustes finais no vocabulário das questões e ajustes nos itens referentes à caracterização das empresas. Esta validação deu origem à primeira versão do questionário, presente no Apêndice B.

A segunda etapa da validação foi a de conteúdo, a qual foi realizada com o objetivo de verificar o entendimento das questões por profissionais especialistas que atuam no setor de alimentos no Brasil. Desta forma foi possível adaptar a linguagem ao setor e facilitar o entendimento das questões.

Para tanto, foram selecionados dois especialistas atuantes em empresas de porte médio da indústria de alimentos. A primeira entrevista ocorreu pessoalmente em 19 de Julho de 2016 e teve duração de 30 minutos. A entrevistada atua como

diretora de marketing em uma empresa brasileira que atua no mercado há 45 anos fabricando chocolates, biscoitos e doces. Sua avaliação foi bastante criteriosa e a entrevistada ressaltou que teve pouca dificuldade no entendimento das questões. A seguir são apresentadas as observações sugeridas:

a) No item 2 da escala de orientação para o mercado e no item 5 da escala de estratégias de inovação de *exploration*, ao ser questionada sobre “adicionar valor agregado” a entrevistada expôs que em seu ponto de vista o valor mencionado estava relacionado ao valor financeiro dos produtos. Sugeriu, então, que fosse apresentada a palavra "benefício" para relacionar ao valor agregado ao benefício entregue junto com o produto. Como a sugestão foi julgada pertinente à proposta do indicador, foi acatada.

b) Quanto ao item da escala de orientação para o mercado que sugere o compartilhamento de recursos com outras unidades de negócio, a entrevistada não soube responder, pois, a empresa somente possuía apenas uma unidade. Para buscar evitar esse impasse na hora da resposta dos demais gestores, a questão foi complementada com a observação “(caso exista)”.

c) No item 3 da escala de estratégias de inovação de *exploitation*, ao referir a inovação de forma “defensiva”, a entrevistada comentou que a palavra "defensiva" se refere as empresas que atuam de forma cautelosa, e não no sentido de atuação mais conservadora como o proposto. Desta forma, foi sugerido que a palavra fosse alterada para “conservadora”. Foi realizada a troca das palavras conforme sugestão da entrevistada.

d) Na escala de desempenho organizacional, a entrevistada sugeriu que no item 5 as palavras “objetivos de crescimento de vendas” fossem alteradas para algo que indicasse que seriam objetivos de faturamento ou de quantidade de vendas, para que refletissem o termo faturamento

usualmente utilizados no setor de alimentos. Ao analisar a escala original proposta verificou-se que a resposta dizia respeito aos objetos de faturamento de vendas, assim a sugestão foi acatada.

e) Como indicação da entrevistada, o termo “*market share*” é bem conhecido pelos especialistas do setor, então foi sugerido que o item 6 da escala de desempenho organizacional fosse alterado de “objetivos de participação de mercado” para “objetivos de *market share*”. Como o termo já havia sido traduzido para o português, a sugestão foi julgada pertinente e foi acatada.

A segunda entrevista ocorreu por meio do *software skype* em 21 de Julho de 2016, com um profissional especialista em logística do setor de alimentos e teve duração de cerca de 25 minutos. O segundo entrevistado iniciou sua atuação na indústria de alimentos em uma empresa curitibana de derivados de leite, onde foi diretor durante 7 anos. Atualmente atua em uma empresa especializada em embalagem e transporte de alimentos na Espanha. As observações feitas pelo segundo entrevistado são apresentadas a seguir:

a) Ao ser questionado a respeito do termo “valor agregado” o respondente também indicou que a palavra valor se refere ao valor financeiro do produto. O que indica que o significado da frase “Nossa empresa busca adicionar valor agregado aos nossos produtos...” é relacionado ao aumento do preço do produto ao longo do tempo. Acatando a sugestão do primeiro entrevistado ao ser questionado sobre a alteração para: “Nossa empresa busca aprimorar os benefícios dos nossos produtos...” o entrevistado compreendeu o sentido sugerido da frase. A proposta de alteração neste item que havia sido proposta e aceita durante a primeira entrevista foi confirmada na segunda entrevista.

b) As questões 5 e 6 da escala de desempenho de inovação também causaram confusão, pois para o entrevistado tinham o mesmo

significado. Quanto ao item 5, o entrevistado sugeriu que fosse especificado o tipo de crescimento que estava sendo referido. No item 6, o entrevistado questionou se a participação de mercado se referia a *market share*. As propostas foram condizentes à sugestão anterior do primeiro entrevistado e foram acatadas.

c) O entrevistado sugeriu que os elementos de caracterização da empresa fossem mencionados no início do questionário, pois segundo ele no final da pesquisa o respondente está cansado e estes itens são fáceis de responder. A sugestão foi considerada pertinente e foi acatada.

Após a etapa de validação com os especialistas, a segunda versão do questionário (Apêndice C) foi impressa para o pré-teste.

3.4.2 Pré-teste

O pré-teste teve o objetivo de analisar o tempo de resposta, dificuldade de resposta e aperfeiçoamento do questionário (MALHOTRA, 2012). O pré-teste foi realizado entre os dias 26 e 29 de Julho de 2016. Neste período foram realizados 20 questionários pessoalmente, sem nenhuma influência ou explicação dos itens por parte do pesquisador. Segundo Malhotra (2012), a melhor maneira de realizar pré-testes é pessoalmente, isso ocorre porque o entrevistador pode observar as reações e as atitudes dos entrevistados.

Nas respostas do pré-teste, o tempo utilizado para responder o questionário variou entre 10 e 15 minutos. Não houve nenhuma observação quanto ao conteúdo das perguntas e não houve demonstração de dificuldade em compreender os itens. A maioria dos comentários apresentados dizia respeito à empresa do respondente, apontando se os elementos do indicador aconteciam na empresa ou não, e até mesmo tentando justificar algo que não ocorria na empresa em que atuavam e que gostariam que ocorresse.

Os requisitos para a realização de um pré-teste englobam a análise de todos os aspectos do questionário (conteúdo da pergunta, enunciado, sequência e as instruções), além de que os respondentes do questionário devem possuir características semelhantes dos entrevistados, ou seja, ser da mesma população (MALHOTRA, 2012). Desta forma o pré-teste atendeu os requisitos necessários para garantir que os dados coletados a partir deste questionário atendam os objetivos da pesquisa.

Como não houve modificações no questionário após o pré-teste, a segunda versão foi mantida e os dados fornecidos pelos respondentes foram mantidos para a amostra final. O questionário em formato online pode se visto no Apêndice D.

3.4.2 Estratégia de coleta dos dados

A estratégia de coleta de dados englobou três aspectos: aplicação dos questionários para os expositores da Feira Fipan 2016, envio de questionário *online* auto-administrado e coleta pessoalmente em empresas de Curitiba. Com isto, 701 contatos de *e-mail* formaram a base de dados utilizada no estudo, o detalhamento deste cadastro é apresentado a seguir.

Primeiramente, para aplicação do questionário foi selecionada a Feira Fipan 2016 (Feira da indústria de Panificação, Confeitaria e Food Service). Esta escolha se deu por tratar-se da maior feira do setor de alimentos da América Latina, com cerca de 60 mil visitantes e 350 expositores de diversas áreas. A feira aconteceu em São Paulo no período de 26 a 29 de Julho de 2016. Dentre os expositores, foram identificadas 39 empresas do setor da indústria de alimentos. Durante a feira, foram coletados os dados de 20 respondentes, os quais foram utilizados no pré-teste da pesquisa. Para estes, o questionário foi entregue impresso para que os responsáveis pelas empresas expositoras preenchessem.

Em um segundo momento foi adotada a estratégia de envio de questionário *online* auto-administrado utilizando a plataforma *Lime Survey*. Para tanto, foram identificados os contatos de *e-mail* suficientes para atingir a amostra definida.

Os contatos da Federação das Indústrias do Paraná (FIEP) e a Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS) permitiram a obtenção de uma base de dados de 742 empresas do setor da indústria de alimentos. Verificou-se que alguns cadastros destas empresas estavam incompletos ou repetidos. De forma a reduzir os cadastros que não estavam adequados, foi realizada via telefone a confirmação dos *e-mails* dos gerentes de marketing, gerentes de pesquisa e desenvolvimento ou proprietários das empresas. Durante a confirmação percebeu-se que muitos *e-mails* estavam incorretos, havia empresas que finalizaram suas atividades e as que não se disponibilizaram a responder a pesquisa. Após a confirmação do email de todas as empresas do cadastro, restaram 619 cadastros passíveis de envio do questionário.

O terceiro aspecto adotado como estratégia de pesquisa diz respeito a identificação dos sindicatos pertencentes à indústria de alimentos no Paraná. Dois sindicatos se disponibilizaram a fornecer seu cadastro em apoio à pesquisa. O SINCABIMA (Sindicato das Indústrias de Cacau e Balas, Massas Alimentícias e Biscoitos de Doces e Conservas Alimentícias do Estado do Paraná) forneceu o cadastro de 24 associados. O SINDITRIGO (Sindicato da Indústria do Trigo no Estado do Paraná) disponibilizou o cadastro de 81 empresas, dos quais 45 estavam no cadastro da FIEP, restando 19 contatos. Assim, resultaram 43 cadastros de empresas de indústria de alimentos fornecidos pelos sindicatos contactados. O procedimento de confirmação dos *e-mails* via telefone também foi realizado para os cadastros aqui fornecidos e não foi possível confirmar o email de 17 empresas.

Desta forma, a base de 701 contatos das empresas da indústria de alimentos foi composta, sendo que 619 foram fornecidos pela FIEP e FIERGS, 39 na FIPAN e 43 na SINCABIMA e SINDITRIGO. Após a confirmação via telefone dos contatos, a abordagem de pesquisa para utilização da base englobou o envio de *e-mail* que explicava os objetivos do estudo e o *link* do questionário auto-preenchível. Foi utilizada a ferramenta *Mailchimp* como forma de acompanhar a taxa de visualização dos *e-mails*, evitar que o conteúdo fosse enviado para a caixa de *spam* e facilitar a personalização do conteúdo com o nome da empresa respondente. O envio foi realizado 1 ou 2 vezes por semana e a taxa de visualização do *e-mail* nesta lista de contatos atingiu 25%.

O período de coleta ocorreu entre 21 de Julho e 30 de Setembro de 2016 e foi

obtido um total de 142 questionários respondidos, ou seja, uma taxa de retorno de aproximadamente 20,16%.

Além disto, foi realizado um teste-t para comparação das respostas dos questionários aplicados pessoalmente com os aplicados de forma online. O teste-t é o teste indicado para comparar duas amostras pareadas, com intuito de verificar se as respostas dos diferentes sujeitos variam entre si (KAZMIER, 2004). Os resultados apontaram que não há diferença significativa entre os respondentes, o que sugere que as diferentes formas de coleta não alteraram os dados.

Na próxima seção são apresentadas as técnicas de análise de dados. As informações mais detalhadas sobre a caracterização do setor e da amostra pesquisada são apresentadas no capítulo 4 deste estudo.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Após o término da coleta de dados, deu-se início ao processo de análise dos dados que foi constituído das seguintes etapas: purificação da base de dados, validação dos dados dos informantes, teste de normalidade dos dados, avaliação de *outliers*, estatística descritiva dos dados, teste de confiabilidade das escalas, teste de *common method bias* e o teste de hipóteses. Todas estas etapas são detalhadas nesta seção.

3.5.1 Purificação da base de dados e validação dos dados dos informantes

A purificação da base de dados faz parte do processo de preparação dos dados para a análise e consiste em selecionar os casos aceitáveis e válidos para o estudo proposto (MALHOTRA, 2012).

A primeira fase da purificação diz respeito à análise dos respondentes que marcaram o mesmo ponto em todos os indicadores e os que não assinalaram o ponto solicitado na questão de controle de pesquisa. Com o objetivo de verificar a

atenção dos respondentes durante a realização do questionário, foi inserida no meio do questionário a questão de controle onde era solicitado que o respondente marcasse o item 1. E desta forma, por não responderem corretamente o item solicitado, foram eliminados 5 casos.

A segunda etapa se deu ao eliminar as empresas que não atendiam os requisitos de serem pequenas e médias empresas da indústria de alimentos do Brasil. Esta etapa da purificação resultou na exclusão de 7 micro e 13 grandes empresas, totalizando 20 casos eliminados.

A terceira e última etapa da purificação disse respeito à análise do envolvimento dos respondentes com as atividades de marketing e inovação das empresas. Foram eliminados 3 casos em que os respondentes assinalaram a opção “não estou envolvido” em tais atividades.

Após a purificação dos dados, 114 questionários foram considerados válidos para o estudo. O software GPower 3.1.9.2 foi utilizado para calcular o poder de explicação da amostra com 114 casos com o modelo proposto. O cálculo revelou que uma amostra de 110 tem poder de explicação de 99% do modelo proposto, como é melhor explicado na seção de análise de dados.

3.5.2 Teste de normalidade dos dados e avaliação de *outliers*

Os casos válidos foram submetidos ao teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*, no *software* estatístico SPSS. Conforme Hair et al. (2012), estes são os testes mais comuns para a análise de normalidade. Field (2009) sugere que para apresentar a significância os indicadores o p-valor deve ser maior que 0,05. Como o p-valor da maioria das questões deste estudo apresentou valores menores que 0,05, pode-se inferir que os dados desta pesquisa não apresentam normalidade.

Para Hair et al. (2012), o *outlier* é uma observação substancialmente diferente das demais observações, estes podem distorcer os dados ou indicar características da população que somente são identificadas nestes casos. Consequentemente, foram examinados os *outliers* nas variáveis apresentadas no *Boxplot*, evitando que

os casos atípicos demonstrassem tendenciosidades no modelo (FIELD, 2009). A análise do *Boxplot* indicou 2 casos de *outliers* com valores extremos, frequentes nos indicadores. Conforme indicado por Hair et al. (2009) e Field (2009), estes casos foram eliminados. Finalmente, a amostra resultou em 112 casos válidos para o estudo.

3.5.3 Estatística descritiva dos dados

Posteriormente à purificação da amostra, calculou-se a estatística descritiva dos dados (MAROCO, 2007). Para tanto, foi utilizado o *software* estatístico SPSS. Foram calculados aspectos como: a média, para identificar a tendência central; desvio padrão, análise das distâncias dos valores da distribuição; e variância, para analisar o quanto os dados se desviam das médias, possibilitando assim o entendimento do comportamento de cada variável. Também foi realizado o teste T, com o objetivo de comparar os primeiros e os últimos respondentes do estudo e verificar se havia diferenças de média entre os grupos.

Os resultados dos testes realizados são apresentados no capítulo 5, que diz respeito a apresentação e discussão dos resultados

3.5.3 Teste de confiabilidade das escalas

O teste de confiabilidade das escalas teve como objetivo verificar o grau em que uma escala produz resultados consistentes quando se fazem medições repetidas de determinada característica (MALHOTRA, 2012). Um dos indicadores mais utilizados para determinar a confiabilidade das escalas é o Alfa de Cronbach, que deve ser idealmente superior a 0.7. Os resultados deste teste são apresentados no capítulo 5 deste estudo.

3.5.4 Teste de *Common Method Bias*

O teste de *Common Method Bias* é realizado para evitar que o respondente faça correlações entre os indicadores quando a coleta de dados é feita em apenas uma etapa. Chamado de viés do método comum, a análise do *Common Method Bias* pode demonstrar que indicadores que não deveriam estar correlacionados apresentam correlação já que foram coletados utilizando o mesmo método (PODSAKOFF; ORGAN, 1986). Para minimizar o possível viés foram adotados alguns procedimentos, tais como: garantir o anonimato dos respondentes visando reduzir a apreensão em responder e incentivar que as respostas fossem mais honestas possíveis; separar no questionário as variáveis que podem apresentar problemas (PODSAKOFF et al., 2003).

O *Common Method Bias* pode ser verificado por meio do teste de Harman, onde ao incluir todas as variáveis de todos os construtos em um mesmo fator de análise a variância deve ser inferior a 50% (PODSAKOFF et al., 2003).

Os resultados na análise de *Common Method Bias* são apresentados no capítulo 5.

3.5.5 Teste das hipóteses

A última etapa da análise dos dados teve como objetivo testar as hipóteses e o modelo proposto no estudo. Considerando as relações propostas no modelo da pesquisa, optou-se pela técnica multivariada de equações estruturais. Na técnica de equação estrutural, os construtos são fatores não observáveis ou latentes representados por diversas variáveis e como diferencial leva-se em conta o erro de mensuração, ou seja, o grau em que as variáveis observadas não descrevem os construtos de interesse (MALHOTRA, 2012; LOWRY; GASKIN, 2014; SCHUMACKER; LOMAX, 2004).

Para estimar modelos de equação estrutural existem duas formas. A primeira é baseada em covariância (CB-SEM) e a segunda se dá por meio dos mínimos

quadrados parciais (do inglês *Partial Least Squares* - PLS). Segundo Zwicker et al. (2008) o método de equação estrutural com base na covariância tem como objetivo a explicação de um modelo causal, enquanto o PLS tem como objetivo a predição de relações, por ser baseado na variância. O método do PLS pode ser descrito como sendo baseado em componentes, uma vez que sua forma de estimação é semelhante a análise de componentes principais associada a regressão múltipla (ZWICKER et al., 2008).

Segundo Lowry e Gasking (2014), o método PLS é indicado em casos em que há mais do que 40 variáveis e em casos em que a distribuição não é normal. Outra vantagem do uso do PLS é a possibilidade de realizar combinações lineares dos indicadores, onde os escores fatoriais são estimados explicitamente (ZWICKER et al., 2008).

Na presente pesquisa, o método de estimação utilizado foi o PLS por meio do software SMART PLS. A escolha deste método se deu em função da flexibilidade quanto à distribuição dos dados e por ser preferível quando são analisados construtos de segunda ordem (LOWRY; GASKING, 2014; ZWICKER et al., 2008).

Ao analisar um modelo no PLS é necessário analisar os carregamentos dos indicadores de cada construto, a confiabilidade e as validades discriminantes e convergentes dos dados previamente à análise do modelo proposto (LOWRY; GASKING, 2014).

Os indicadores de cada construto (*Outer Loadings* no PLS) devem ser verificados como forma de determinar a contribuição de determinado item para a variável à qual está vinculado. Para que os itens sejam mantidos na análise, estes devem possuir um valor de carregamento superior a 0,7 (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014).

A confiabilidade do construto (*Construct Reliability* no PLS) se dá ao analisar o total da variância do escore verdadeiro em relação à variância do escore total. Como orientação geral, os resultados com índice maior que 0,7 são considerados bons, estimativas entre 0,6 e 0,7 são consideradas aceitáveis se as validades do modelo forem boas (MALHOTRA, 2012; BLUNCH, 2008).

A validade discriminante tem como objetivo demonstrar que um construto é distinto de outros construtos e assim faz uma contribuição única (HAIR et al., 2009). As variáveis observáveis devem carregar somente no construto latente e cargas

cruzadas indicam a falta de distinção e apresentam problemas de validade discriminante (MALHOTRA, 2012). A validade discriminante pode ser analisada ao comparar a variância média extraída (AVE) para as variáveis latentes com o quadrado das correlações estimadas entre os outros construtos (HAIR et al., 2009). Ou que cada correlação de duas variáveis apresente um valor menor que a raiz quadrada da AVE (LOWRY; GASKIN, 2014).

Por outro lado, a validade convergente mensura até que ponto a escala se posiciona positivamente com outras medidas do mesmo construto. Desta forma, as cargas fatoriais demonstram a validade convergente, sendo que no mínimo deveriam ser estatisticamente significantes e maiores que 0,5 e idealmente maiores que 0,7. Outra forma de se avaliar a validade convergente é através da variância média extraída (AVE), definida pela variância nos indicadores ou variáveis observáveis que se explica pelo construto latente. O índice adequado para indicar a validade convergente é de 0,5 ou mais, pois indica que o construto corresponde mais de 50% da variância nas variáveis observadas (MALHOTRA, 2012; HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014).

Após estabelecida a validade do modelo de mensuração, procedeu-se à análise do efeito direto e indireto do modelo. O efeito direto existe quando há uma ligação única entre dois construtos, enquanto o efeito indireto ocorre quando as hipóteses consideram uma sequência de relações com ao menos uma variável interveniente envolvida (HAIR et al., 2009).

O modelo proposto neste estudo apresenta uma variável dependente, duas variáveis intervenientes e uma variável dependente, sugerindo então a necessidade do cálculo do efeito indireto do modelo (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Para o cálculo do efeito indireto analisou-se o valor e a significância do efeito para testar as hipóteses de mediação do modelo.

Para realizar o cálculo do efeito direto primeiramente foi realizado um *bootstrapping* visando possibilitar a análise dos efeitos do caminho e análise da significância destes efeitos. Este método é um procedimento não-paramétrico utilizado para testar coeficientes e significância (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Para a realização do *bootstrapping* é indicado o uso mínimo de 5000 amostras (HAIR et al., 2014). Com o objetivo de verificar os impactos das relações entre os construtos e a mediação, ou seja, o efeito indireto, foi analisado o caminho A x B,

onde A é o primeiro valor do coeficiente do caminho e B é o segundo valor do coeficiente do caminho (HAIR et al., 2014).

Além do valor do efeito indireto, faz-se necessário analisar a significância do modelo, esta etapa foi realizada com auxílio do *software* Excel. Assim, foi somado os efeitos indiretos das 5000 sub-amostras geradas no *bootstrapping* e calculada a média deste valor. Subsequentemente foi calculado o desvio-padrão para as 5000 sub-amostras. Por fim, a média encontrada foi dividida pelo desvio padrão, buscando assim o valor da significância. Com este valor pode ser identificada se a mediação é ou não significativa no modelo.

Os resultados do teste de hipóteses são apresentados e discutidos no Capítulo 5 deste trabalho. O capítulo seguinte tem como objetivo apresentar informações sobre a população englobada neste estudo; o setor da indústria de alimentos no Brasil.

4 CONTEXTO DO ESTUDO - A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL

Neste capítulo é apresentado o contexto de estudo da pesquisa, correspondente à indústria de alimentos no Brasil. A indústria de alimentos está inserida na cadeia do agronegócio e integra a indústria da transformação, que compreende as atividades referentes à transformação física, química e biológica de materiais, substâncias e componentes para obter produtos novos (IBGE, 2016). Abrange o processamento e transformação de produtos da agricultura, pecuária e pesca em alimentos para uso humano e animal (BNDES, 2014).

No Brasil, a indústria alimentícia é regulamentada pelo critério CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2007). No total, a indústria é classificada em 56 categorias. A listagem completa das categorias encontra-se no Anexo A. Para os objetivos do presente estudo, as 56 categorias foram agrupadas em oito grandes áreas de atuação, como pode ser visto no Quadro 5. O item 8, referido no Quadro 5, foi adicionado por constituir o grupo de empresas associadas ao SINCABIMA, sindicato que forneceu as informações para a base de dados desta pesquisa.

QUADRO 5 - ÁREAS DA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS CONFORME CNAE

- 1 Indústria de alimentos à base de farinha e trigo
- 2 Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- 3 Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- 4 Indústria de alimentos à base de cereais
- 5 Fabricação de alimentos para animais
- 6 Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- 7 Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- 8 Indústria de alimentos à base de cacau, balas, massas alimentícias, biscoitos e conservas

FONTE: Elaborado pela autora (2017), a partir da CNAE (IBGE, 2007).

O setor da indústria de alimentos é um dos mais importantes ramos da economia global (BIGLIARDI; GALATI, 2013). O setor possui uma forte participação na economia mundial, com participação positiva na balança comercial brasileira, com 30,5 bilhões de dólares (ABIA, 2016). Estudos anteriores comprovaram que nos Estados Unidos da América, o setor de alimentos é o maior setor da manufatura, por contribuir tanto com a economia quanto com a empregabilidade (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK; DAVIES, 2012).

No setor de alimentos, um dos fatores mais importantes para uma empresa permanecer competitiva é a inovação (GRUNERT et al., 1997; CAPITANIO; COPPOLA; PASCUCCHI, 2009). A inovação, seja ela de processo, de produto ou da organização, é um fator estratégico para a empresa, pois, permite a redução de custos de produção, e auxilia uma melhor resposta às necessidades dos consumidores que buscam produtos alimentares dentro de suas expectativas e com características como qualidade, segurança, facilidade de uso e armazenamento (CAPITANIO; COPPOLA; PASCUCCHI, 2009). Estudos anteriores apresentaram que as inovações estão bastante presentes em empresas deste setor e representam um papel importante para sustentar e alcançar a competitividade (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK; DAVIES, 2012; CAPITANIO et al., 2010).

A indústria de alimentos é em geral orientada para a inovação e para os processos, porém a inovação ocorre quando existe investimento em capital e equipamentos (CAPITANIO, COPPOLA; PASCUCCHI, 2009; ARCHIBUGI; CESARATTO; SIRILLI, 1991). A maioria das inovações no setor de alimentos são mais incrementais, ou seja, aprimoramento dos produtos existentes e não geração de produtos novos (GALIZZI; VENTURINI, 1994; CAPITANIO, COPPOLA; PASCUCCHI, 2009).

Na seção seguir é apresentado um panorama da indústria de alimentos no Brasil, tais como o número de empresas, faturamento, empregabilidade, e outros dados do setor. É apresentada também a caracterização da amostra da presente pesquisa.

4.1 A INDÚSTRIA DE ALIMENTOS NO BRASIL

A indústria de alimentos é um dos setores mais dinâmicos da economia brasileira, pois apresenta um grande destaque no comércio exterior do Brasil, além de atender a demanda interna por alimentos (BNDES, 2014). As exportações da indústria de alimentos brasileira em 2015 somaram o valor de 35,2 bilhões de dólares e importações no valor de 4,8 bilhões de dólares (ABIA, 2016). É o setor da indústria da transformação brasileira que mais empregou em 2015 com 1.629 mil empregos diretos (ABIA, 2016; ABIA, 2014).

O setor também representa uma parte significativa do PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro. Estes aspectos são demonstrados por meio do aumento no faturamento. O crescimento dos últimos 5 anos pode ser identificado na tabela 1.

TABELA 1 – FATURAMENTO LÍQUIDO DAS PRINCIPAIS ÁREAS EM BILHÕES DE REAIS

Derivados de:	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Carne	66,0	79,1	88,7	100,8	115,6	129,1
Açúcar	37,7	42,2	41,9	40,9	38,3	36,6
Laticínios	33,1	38,1	42,2	50,1	55,2	58,9
Óleos e gorduras	29,3	34,5	40,9	42,3	44,7	47,7
Trigos	19,9	21,4	23,5	26,8	29,5	31,6
Frutas e vegetais	15,6	18,2	20,4	23,7	25,8	26,3
Diversos (sorvetes, salgadinhos, temperos e leveduras)	17,7	20,5	24,5	28,7	31,5	33,1
Chocolate, cacau e balas	10,5	11,5	12,4	13,1	13,4	13,7
Desidratados e super congelados	6,5	7,4	9,5	11,3	13,2	14,5
Pescados	2,5	2,9	3,4	4,0	4,6	4,6
TOTAL	238,8	275,8	307,4	341,7	371,8	396,1

Fonte: ABIA (2015)

Ao considerar o faturamento por área da Indústria de Alimentos (Tabela 1), percebe-se que em 2010, o faturamento de todas as áreas desta indústria era de 238,8 bilhões de reais. Esse valor aumentou para 396,1 bilhões de reais em 2015, representando um aumento de 166%. As áreas que apresentaram um maior faturamento em 2015, são as de derivados de carne, laticínios e óleos e gorduras.

Sendo que a área de derivados de carne se mantém a maior em faturamento no Brasil ao longo dos anos. Por outro lado, o ramo de derivados de açúcar tem perdido em faturamento ao longo dos anos, pois em 2010 era a segunda área de maior faturamento, enquanto em 2015 está em quarto lugar.

A área que apresentou um maior crescimento no período de 2010 até 2015 foi a de desidratados e super congelados, com um crescimento de faturamento de 223% (ver Tabela 1). Seguida pela área de derivados de carnes, com 196%; diversos (sorvetes, salgadinhos, temperos e leveduras), com 187%; pescados, com 184%; laticínios, com 178%; frutas e vegetais, com 169%; óleos e gorduras, com 163%; trigos, com 159%; chocolate, cacau e balas, com 130%; e com o menor crescimento percentual no período o setor de açúcar, com 97%.

Segundo dados do IBGE (2016), o setor da indústria de alimentos brasileira apresenta 42,9 mil estabelecimentos em atuação e gera 1.6 milhões de empregos em 2014. Este é o setor da indústria da transformação que detém o maior número de estabelecimentos. Da mesma forma, a indústria de alimentos brasileira apresenta um grande número de empresas espalhadas por todo o território nacional. Destas, as pequenas e médias empresas do setor de alimentos atuam em mercados regionais, enquanto as grandes empresas operam em âmbito nacional. Apesar de serem em número menor, as grandes empresas frequentemente dominam a maior fatia econômica do mercado (VIGLIO, 1996).

De acordo com os dados da Pintec (2014), no Brasil, a indústria de alimentos é o setor da indústria da transformação que mais implementou inovações em processos e produtos. Na indústria da alimentação grande parte das inovações estão em processos e muitas não são novas para o mercado mundial. Das inovações implementadas pelas empresas de alimentos que responderam à Pintec, cerca de 55% foram de produto, 88% de processo, sendo que 43% das empresas inovaram tanto em produto quanto em processo, melhor resultado perante às empresas do setor da Indústria da Transformação (PINTEC, 2014).

No que diz respeito a implementação das inovações em produtos, 44,5% das empresas do setor de alimentos realizam aprimoramentos em produtos existentes e 61,8% destas empresas fazem lançamentos de produtos novos para a empresa e/ou para o mercado. No que diz respeito aos processos realizados por estas empresas, 67,4% são aprimoramentos de processos existentes e 41,9% são desenvolvimentos

de novos processos para a empresa e para o mercado (PINTEC, 2014). Em pesquisa anterior, o desenvolvimento de novos processos nas empresas do setor era de 32,2%, o que indica um aumento de 9,7% no desenvolvimento de novos processos nas indústrias do setor de alimentos.

Além desse alto índice de inovação, a indústria de alimentos é o setor da indústria da transformação que melhor utiliza as fontes de conhecimento externas à empresa (PINTEC, 2014). Das empresas entrevistadas pela PINTEC (2014), 66,2% informaram que dão importância média ou alta aos consumidores como fonte de informação.

Apresentadas as características principais da indústria de alimentos no Brasil, o tópico seguinte expõe a caracterização da amostra deste estudo.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra deste estudo foi constituída por 112 empresas da Indústria de Alimentos. A população englobou as empresas do setor das indústrias de alimentos do Brasil com empresas das regiões Sul e Sudeste do país. A Tabela 2 apresenta as empresas participantes por estado brasileiro.

TABELA 2 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Estado	Número de empresas	%
Paraná	64	57,14
São Paulo	24	21,43
Santa Catarina	12	10,71
Rio Grande do Sul	7	6,25
Minas Gerais	5	4,46
Total	112	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na Tabela 2 é possível observar que os esforços para a coleta de dados, ou seja, contato com sindicatos e associações, são refletidos pelos estados dos respondentes, por meio da predominância dos respondentes do Estado do Paraná,

com 57,14%. Isto ocorreu devido ao fato de que neste estado foram realizados contatos com dois sindicatos e com a FIEP. Em São Paulo, a pesquisa ocorreu na feira FIPAN 2016, onde a maioria dos respondentes eram do próprio estado e de Minas Gerais. A lista da FIEP era constituída de empresas do Rio Grande do Sul, porém algumas empresas possuíam matriz em Santa Catarina, desta forma justificando a participação deste estado na amostra.

No presente estudo a amostra, após a purificação, foi constituída de pequenas e médias empresas considerando o critério de classificação do SEBRAE (2016). De acordo com tal critério, as empresas de pequeno porte devem possuir entre 20 e 99 funcionários e as empresas de médio porte entre 100 e 449 funcionários (SEBRAE, 2016). Como pode-se notar na Tabela 3, a maioria das empresas participantes é de pequeno porte.

TABELA 3 – TAMANHO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Tamanho	Número de empresas	%
Pequenas	77	68,75
Médias	35	31,25
Total	112	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

No que diz respeito ao tempo de atuação das empresas no mercado, a grande maioria delas (80,36%) atua há mais de 10 anos no mercado. A quantidade de empresas e o tempo de atuação no mercado são representadas na Tabela 4.

TABELA 4 – TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Tempo de atuação no mercado	Número de empre- sas	%
Menos de 1 ano	2	1,79
Entre 1 e 2 anos	4	3,57
Entre 2 e 5 anos	4	3,57
Entre 5 e 10 anos	12	10,71
Mais de 10 anos	90	80,36
Total	112	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A indústria de alimentos é constituída por diferentes sub-setores, conforme visto no início do Capítulo 4. Na Tabela 5 são apresentadas as principais áreas de atuação das empresas participantes do estudo. Somando mais de 50% da amostra se encontram os dois primeiros grupos, compostos pelas empresas manufatureiras cuja produção diz respeito aos produtos com base na farinha e trigo e indústria de alimentos à base de cacau, balas, massas alimentícias, biscoitos e conservas.

TABELA 5 – ÁREA DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES

Setor	Número de empresas	%
Indústria de alimentos à base de farinha e trigo	33	29,46
Indústria de alimentos à base de cacau, balas, massas alimentícias, biscoitos e conservas	25	22,32
Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças	14	12,50
Indústria de alimentos à base de derivados de leite	13	11,61
Indústria de alimentos à base de cereais	8	7,14
Fabricação de alimentos para animais	8	7,14
Indústria de alimentos à base de derivados de carnes	4	3,57
Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais	1	0,89
Outros	6	5,36
Total	112	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Visto que este estudo envolve questões estratégicas das organizações, no instrumento de coleta de dados foi solicitado aos respondentes que indicassem o cargo que ocupam na empresa.

Como pode ser visto na Tabela 6 a seguir, foram identificados como "sócio/proprietário" e como "diretoria e gerente geral" a maioria dos respondentes, a soma dos percentuais destes dois grupos chega a 51,78%, o que demonstra que os respondentes possuíam um grande conhecimento da empresa.

Além disto, 20,54% dos respondentes atuam na área de qualidade e produção, acredita-se que isto ocorreu devido ao fato de que no setor de alimentos há uma grande variedade de funções e cargos atrelados à produção, desenvolvimento e qualidade. As áreas de marketing, administrativa e comercial

somam 27,68% dos respondentes. A descrição dos cargos de todos os respondentes é apresentada no Apêndice E.

Ao confrontar estes dados com o conhecimento das atividades de marketing e inovação, percebeu-se que apesar de não exercerem as funções inicialmente selecionadas, os respondentes têm conhecimento dos aspectos de marketing e inovação da empresa.

TABELA 6 – SETOR DA EMPRESA QUE ATUA OS RESPONDENTES

Setor	Número de empresas	%
Comercial	5	4,46
Administrativo	13	11,61
Marketing	13	11,61
Diretoria/Gerente Geral	18	16,07
Qualidade/Produção	23	20,54
Sócio/Proprietário	40	35,71
Total	112	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na Tabela 7 é apresentado o tempo de atuação dos respondentes na empresa participante da pesquisa.

TABELA 7 – TEMPO DE ATUAÇÃO DO RESPONDENTE NA EMPRESA

Tempo de atuação na empresa	Número de empresas	%
Menos de 1 ano	6	5,36
Entre 1 e 2 anos	11	9,82
Entre 5 e 10 anos	26	23,21
Mais de 10 anos	45	40,18
Total	112	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Conforme os dados coletados, 63,39% trabalham há mais de 5 anos nas empresas que compuseram a amostra. Enquanto funcionários com menos de 1 ano são a minoria na pesquisa, com 5,36%. Isto indica que, possivelmente, o tempo de empresa reflita em maior conhecimento por parte dos respondentes das práticas da

empresa e, por isso, houve um grande número de respondentes que indicaram que tinham conhecimento das estratégias de marketing e de inovação da empresa que atuam.

Na próxima seção serão apresentados e discutidos os resultados do estudo, seguindo a ordem proposta na análise de dados, no sub-item 3.5.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados do teste das hipóteses. Primeiramente é exposta a estatística descritiva dos dados, o teste da confiabilidade das escala e o teste de *common method bias*. Na sequência, são apresentadas as análises e as implicações resultantes dos testes de hipóteses.

5.1 PREPARAÇÃO DOS DADOS PARA O TESTE DAS HIPÓTESES

Esta etapa consistiu da preparação dos dados para o teste de hipóteses e tem como objetivo compreender o comportamento de cada variável. Os resultados das análises feitas são apresentados nas sub-seções a seguir.

5.1.1 Análise descritiva dos dados

Para a análise descritiva dos dados foi utilizado o *software* estatístico SPSS.

Na Tabela 8 são apresentados os dados da variável estratégias de inovação de *exploitation*, esta variável latente é composta por 5 indicadores. Os valores mínimos e máximos indicam a amplitude dos dados, apresentados pelo menor e maior valor respondido (FREUND, 2006). No caso desta variável, os valores mínimos para os 4 indicadores foram de “2” e valores máximos de “10”. Enquanto para um indicador o valor mínimo foi “1” e máximo “10”. A média de todos os indicadores deste construto está próxima a 8, indicando que os respondentes concordam que suas empresas realizam estratégias de inovação de *exploitation*. Os valores de desvio-padrão e de variância estão adequados para todas as variáveis deste construto.

TABELA 8 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE EXPLOITATION

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
2.1 Nossa empresa analisa os produtos/processos em busca de melhorias.	112	2	10	8,68	1,651	2,725
2.2 Nossa empresa busca aprimorar os processos para reduzir custos.	112	2	10	8,80	1,553	2,412
2.3 Nossa empresa busca reduzir custos para o cliente por meio da melhoria dos processos.	112	2	10	8,28	1,817	3,301
2.4 Nossa empresa busca aprimorar os processos para reduzir o tempo necessário para produção.	112	1	10	8,42	1,948	3,795
2.5 Nossa empresa busca aprimorar os benefícios dos nossos produtos/serviços por meio de melhorias nos processos	112	2	10	8,56	1,713	2,933

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A variável de estratégia de inovação de *exploration* foi mensurada por meio de 5 itens, como pode ser observado na Tabela 9. Todos os indicadores apresentaram um valor mínimo de "1" e máximo de "10". Os valores da média estão entre "6,21" e "7,61", acima da média da escala de 10 itens que é 5,5, o que indica que as empresas pesquisadas concordam que realizam estratégias de inovação de *exploration*. O desvio-padrão destes indicadores estão apresentados com as variáveis propostas. A variância apresentada no item 2.10 está acima de "7,0" (Nossos produtos são altamente inovadores), porém este indicador também apresentou problemas na análise fatorial, conforme discutido na próxima seção.

TABELA 9 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO DE EXPLORATION

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
2.6 Nossa empresa segue as ideias das outras empresas que pertencem ao setor.	112	1	10	6,49	2,238	5,009
2.7 Nossa empresa busca estratégias pioneiras para o mercado.	112	1	10	7,61	2,252	5,069

(CONTINUAÇÃO - TABELA 9)

2.8 Em relação ao mercado que atuamos, inovamos em produto de forma agressiva e não conservadora.	112	1	10	6,21	2,604	6,782
2.9 Nossos produtos oferecem características únicas que não estão disponíveis nas ofertas dos concorrentes.	112	1	10	7,26	2,549	6,500
2.10 Nossos produtos são altamente inovadores.	112	1	10	6,46	2,664	7,098

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A Tabela 10 diz respeito aos indicadores das escalas de orientação para o mercado. Os valores mínimos e máximos para a maioria dos indicadores foram “1” e “10”. Exceto pelo item 3.4 (Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos clientes), onde o mínimo foi indicado pelo valor 2. Este item também foi o que apresentou a maior média do construto.

Para os indicadores de orientação para o mercado as médias variaram entre “6,10” e “8,46”, o que indica que as empresas concordam com as declarações propostas. Com exceção do item 3.15 (Compartilhamos recursos com outras unidades do negócio/filiais). Acredita-se que esta média baixa é devido ao fato de que muitas empresas entrevistadas não possuíam outras unidades de negócio ou filiais. Este mesmo indicador apresentou um desvio-padrão e variância alto em relação aos demais, os quais apresentaram valores adequados indicando que, de maneira geral, as empresas respondentes podem ser consideradas orientadas ao mercado.

TABELA 10 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
3.1 Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente nosso nível de comprometimento em atender os interesses dos clientes.	112	1	10	7,28	2,182	4,761
3.2 Na nossa organização, as estratégias são guiadas pelo objetivo de entregar ao cliente produtos/serviços que apresentem mais benefícios.	112	1	10	7,97	2,103	4,423

(CONTINUAÇÃO - TABELA 10)

3.3 Nossa vantagem competitiva é baseada no entendimento que temos das necessidades dos clientes.	112	1	10	7,89	1,947	3,790
3.4 Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos clientes.	112	2	10	8,46	1,713	2,935
3.5 Damos muita importância ao serviço de pós-vendas.	112	1	10	7,77	2,416	5,838
3.6 Frequentemente medimos a satisfação dos clientes.	112	1	10	7,12	2,564	6,572
3.7 Gestores discutem regularmente as forças e fraquezas dos concorrentes.	112	1	10	6,74	2,385	5,689
3.8 Respondemos rapidamente as ações dos concorrentes.	112	1	10	6,20	2,467	6,087
3.9 Focamos em determinados clientes-alvo quando temos uma oportunidade de vantagem competitiva.	112	1	10	7,29	2,538	6,444
3.10 Nossos vendedores compartilham informações sobre os nossos concorrentes.	112	1	10	6,94	2,788	7,771
3.11 A alta gestão regularmente visita os clientes importantes.	112	1	10	6,71	3,053	9,323
3.12 As informações sobre os clientes são comunicadas abertamente por toda a organização.	112	1	10	6,10	2,777	7,711
3.13 Todos os departamentos são integrados para servir as necessidades dos clientes.	112	1	10	7,30	2,340	5,475
3.14 Nossos gerentes entendem como os funcionários podem contribuir para valorizar os clientes.	112	1	10	7,33	2,480	6,151
3.15 Compartilhamos recursos com outras unidades do negócio/filiais	112	1	10	3,12	3,400	11,563

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O último construto analisado é o desempenho organizacional, o qual foi mensurado por meio do desempenho de inovação e financeiro. Nos indicadores que formam estes construtos os valores mínimos e máximos das respostas foram "1" e "10". As médias indicam valores entre "5,64" e "7,46" todos acima da média, o que indica que as empresas respondentes consideram ter um desempenho organizacional melhor que seus concorrentes. Todos os indicadores apresentam um desvio-padrão e uma variância normais.

TABELA 11 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA DOS INDICADORES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão	Variância
4.1 Desenvolvemos novas ferramentas de gestão nos últimos dois anos.	112	1	10	6,96	2,781	7,737
4.2 Aprimoramos as práticas de gestão de pesquisa e desenvolvimento nos últimos dois anos.	112	1	10	6,91	2,615	6,839
4.3 As parcerias estabelecidas nos últimos dois anos contribuíram para os resultados das nossas atividades de inovação.	112	1	10	7,15	2,349	5,517
4.4 Alcançamos os objetivos de volume de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	112	1	10	6,71	2,556	6,534
4.5 Alcançamos os objetivos em faturamento de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	112	1	10	6,68	2,607	6,797
4.6 Alcançamos os objetivos de participação de mercado (<i>market share</i>) dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	112	1	10	6,16	2,713	7,361
5.1 Nossa empresa é mais bem sucedida do que os nossos concorrentes.	112	1	10	6,29	2,521	6,354
5.2 Nossa empresa possui uma melhor participação de mercado (<i>market share</i>) que os concorrentes	112	1	10	6,09	2,444	5,974
5.3 Nossa empresa está crescendo mais rápido que os concorrentes.	112	1	10	6,30	2,529	6,394
5.4 Nossa empresa tem maior lucratividade do que os concorrentes.	112	1	10	5,64	2,482	6,160
5.5 Nossa empresa é mais inovadora do que os concorrentes.	112	1	10	6,40	2,509	6,297
5.6 Nossa empresa tem melhor reputação/é mais bem vista do que os nossos concorrentes.	112	1	10	7,46	2,209	4,881

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Após a análise descritiva dos indicadores dos construtos, cada uma das escalas teve sua confiabilidade testada, sendo que os resultados obtidos são apresentados na próxima seção.

5.1.2 Teste de confiabilidade das escalas

Subsequentemente à análise descritiva dos dados, foi realizado o teste de confiabilidade das escalas, por meio do *software SPSS*. Os resultados são apresentados na Tabela 12 a seguir.

TABELA 12 - TESTE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS

	Número de indicadores	Alfa de Cronbach
Estratégias de inovação de <i>exploitation</i>	5	0,924
Estratégias de inovação de <i>exploration</i>	5	0,756
Orientação para o mercado	15	0,928
Desempenho organizacional	12	0,919

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Os três construtos de estratégias de inovação de *exploration*, orientação para o mercado e desempenho organizacional apresentaram valores elevados de Alfa de Cronbach, ou seja, acima de 0,919. Esse resultado demonstra que as escalas estão consistentes com o que se propõem a medir. Somente para a escala de estratégias de inovação de *exploration* o índice do Alfa de Cronbach foi 0,756, inferior aos índices das demais variáveis, mesmo assim é superior ao valor idealmente exigido de 0,7 (PALLANT, 2005).

Após o teste de confiabilidade das escalas é apresentado o resultado do teste de *common method bias*, que consta na próxima seção.

5.1.4 Teste de *Common Method Bias*

O teste de *Common Method Bias* é o último teste realizado antes do teste de hipóteses. Como as variáveis endógenas foram da coletadas utilizando a mesma fonte que as variáveis exógenas, foi realizado o teste de *common method bias* com objetivo de verificar se não houve viés que pudesse distorcer os dados e deve ser analisada após a confiabilidade das escalas for considerada (BAGOZZI, 2011).

(CONTINUAÇÃO - TABELA 13)

O teste de Harman

(Harman *one factor test*) foi realizado para tal fim. O objetivo deste teste é determinar se somente um fator explica a maioria da variância do modelo, o que indicaria o viés e, portanto, poderia distorcer os resultados (LOWRY; GASKIN, 2014). Para tanto, realizou-se uma análise fatorial exploratória, a qual indicou a existência de oito fatores que, juntos, explicariam 74,75% de variância. Somente um fator explicaria apenas 15,38% da variância do modelo, comprovando que os dados não sofrem de *common method bias*. Dito isto, pode-se afirmar que os dados não apresentam viés e são aptos para realizar as análises subsequentes.

Na próxima seção são apresentados os resultados do teste de hipóteses.

5.2 RESULTADO DO TESTE DAS HIPÓTESES

Com o objetivo de testar as hipóteses e alcançar os objetivos específicos deste estudo, foi utilizado o método de Mínimos Quadrados Parciais (PLS), por meio do *software* SMART PLS.

Ao analisar os resultados do um modelo no PLS é necessário observar os valores de carregamentos dentro cada construto (*outer loadings*). Estes carregamentos indicam a contribuição absoluta de determinado item à variável latente à qual está vinculado (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Na Tabela 13 são apresentados os *outer loadings*. Os itens 2.6 e 3.15 foram eliminados por não apresentarem valores superiores a 0,05.

TABELA 13 - ANÁLISE DOS *OUTER LOADINGS* DOS INDICADORES DO ESTUDO.

Indicadores	<i>Outerloadings</i>
ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO <i>EXPLOITATION</i>	
2.1 Nossa empresa analisa os produtos/processos em busca de melhorias.	0.845
2.2 Nossa empresa busca aprimorar os processos para reduzir custos.	0.909
2.3 Nossa empresa busca reduzir custos para o cliente por meio da melhoria dos processos.	0.859

2.4 Nossa empresa busca aprimorar os processos para reduzir o tempo necessário para produção.	0.892
2.5 Nossa empresa busca aprimorar os benefícios dos nossos produtos/serviços por meio de melhorias nos processos	0.872
<hr/> ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO <i>EXPLORATION</i>	
2.7 Nossa empresa busca estratégias pioneiras para o mercado.	0.790
2.8 Em relação ao mercado que atuamos, inovamos em produto de forma agressiva e não conservadora.	0.766
2.9 Nossos produtos oferecem características únicas que não estão disponíveis nas ofertas dos concorrentes.	0.744
2.10 Nossos produtos são altamente inovadores.	0.866
<hr/> ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	
3.1 Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente nosso nível de comprometimento em atender os interesses dos clientes.	0.820
3.2 Na nossa organização, as estratégias são guiadas pelo objetivo de entregar ao cliente produtos/serviços que apresentem mais benefícios.	0.576
3.3 Nossa vantagem competitiva é baseada no entendimento que temos das necessidades dos clientes.	0.847
3.4 Os objetivos da nossa empresa são guiados pela satisfação dos clientes.	0.798
3.5 Damos muita importância ao serviço de pós-vendas.	0.700
3.6 Frequentemente medimos a satisfação dos clientes.	0.735
3.7 Gestores discutem regularmente as forças e fraquezas dos concorrentes.	0.761
<hr/> ORIENTAÇÃO PARA O CONCORRENTE	
3.8 Respondemos rapidamente as ações dos concorrentes.	0.678
3.9 Focamos em determinados clientes-alvo quando temos uma oportunidade de vantagem competitiva.	0.667
3.10 Nossos vendedores compartilham informações sobre os nossos concorrentes.	0.600
3.11 A alta gestão regularmente visita os clientes importantes.	0.676
<hr/> COORDENAÇÃO INTERFUNCIONAL	
3.12 As informações sobre os clientes são comunicadas abertamente por toda a organização.	0.576
3.13 Todos os departamentos são integrados para servir as necessidades dos clientes.	0.781
3.14 Nossos gerentes entendem como os funcionários podem contribuir para valorizar os clientes.	0.819
<hr/> DESEMPENHO DE INOVAÇÃO	
4.1 Desenvolvemos novas ferramentas de gestão nos últimos dois anos.	0.753
4.2 Aprimoramos as práticas de gestão de pesquisa e desenvolvimento nos últimos dois anos.	0.843

(CONTINUAÇÃO - TABELA 13)

4.3 As parcerias estabelecidas nos últimos dois anos contribuíram para os resultados das nossas atividades de inovação.	0.708
4.4 Alcançamos os objetivos de volume de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	0.893
4.5 Alcançamos os objetivos em faturamento de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	0.870
4.6 Alcançamos os objetivos de participação de mercado (<i>market share</i>) dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	0.899
DESEMPENHO DE FINANCEIRO	
5.1 Nossa empresa é mais bem sucedida do que os nossos concorrentes.	0.664
5.2 Nossa empresa possui uma melhor participação de mercado (<i>market share</i>) que os concorrentes	0.776
5.3 Nossa empresa está crescendo mais rápido que os concorrentes.	0.594
5.4 Nossa empresa tem maior lucratividade do que os concorrentes.	0.782
5.5 Nossa empresa é mais inovadora do que os concorrentes.	0.761
5.6 Nossa empresa tem melhor reputação/é mais bem vista do que os nossos concorrentes.	0.805

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Ao analisar a Tabela 13, pode-se verificar que, no que se diz respeito aos indicadores de estratégias de inovação de *exploitation*, os indicadores possuem carregamentos altos, sendo que o indicador 2.2 "Nossa empresa busca aprimorar os processos para reduzir custos" é o que mais carrega nesta dimensão. Para a dimensão de estratégias de inovação de *exploration* o indicador que mais apresenta carga nesta dimensão é o 2.10 "Nossos produtos são altamente inovadores". Sobre a orientação para o cliente o indicador que mais carrega é o 3.1 "Nós monitoramos e avaliamos detalhadamente nosso nível de comprometimento em atender os interesses dos clientes". Para a dimensão de orientação para o mercado o índice com maior carregamento é 3.14 "Nossos gerentes entendem como os funcionários podem contribuir para valorizar os clientes". E por fim, referente ao desempenho organizacional, o indicador que apresentou um maior carregamento foi o item 4.6 "Alcançamos os objetivos de participação de mercado (*market share*) dos novos produtos lançados nos últimos dois anos".

A validade convergente foi assegurada pelas observações dos *outer loadings* e por meio da Variância Média Extraída (AVE), que devem atingir valores superiores a 0,5. A confiabilidade do construto foi verificada por meio do pelo índice CR

(*Construct Reliability* em inglês), cujos os valores devem ser maiores que 0,7 (HAIR et al., 2009). A Tabela 14 apresenta a validade convergente e índice de confiabilidade dos construtos do modelo proposto. Verificou-se que todas as variáveis atingiram os índices adequados de AVE e CR.

TABELA 14 - CONFIABILIDADE E VALIDADE CONVERGENTE DOS CONSTRUTOS

	CR	AVE
Estratégias de inovação de <i>exploitation</i>	0.943	0.767
Estratégias de inovação de <i>exploration</i>	0.871	0.628
Orientação para o mercado	0.938	0.511
Desempenho organizacional	0.931	0.531

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Para verificar a validade discriminante, comparou-se a raiz quadrada da variância média extraída (AVE) de cada construto com a correlações estimadas entre este construto. O valor da raiz quadrada da AVE (na diagonal da tabela e em negrito) deve ser maior que o valor das correlações com os demais construtos (LOWRY; GASKIN, 2014). Como pode ser verificado na Tabela 15, os dados apresentam validade discriminante.

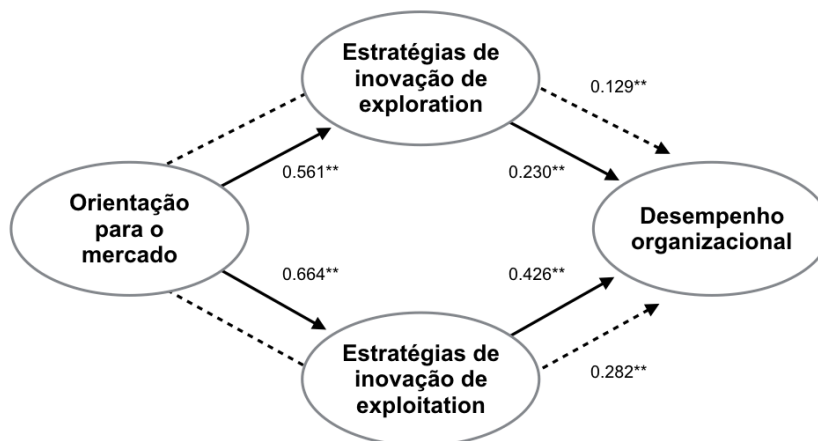
TABELA 15 - VALIDADE DISCRIMINANTE

	Estratégias de inovação de <i>exploitation</i>	Estratégias de inovação de <i>exploration</i>	Orientação para o mercado	Desempenho organizacional
Estratégias de inovação de <i>exploitation</i>	0.876			
Estratégias de inovação de <i>exploration</i>	0.619	0.792		
Orientação para o mercado	0.666	0.563	0.715	
Desempenho organizacional	0.569	0.494	0.638	0.729

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Confirmados os critérios de validade e confiabilidade dos construtos, deu-se início a confirmação do teste de hipóteses propostas no modelo teórico. Na Figura 14 é apresentado o modelo que foi testado no SMART PLS versão 3.2.1.

FIGURA 14 - TESTE DO MODELO DO ESTUDO



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nota: **Valores significantes ao nível de $p > 0,05 = 1,96$

Nesta figura é possível verificar por meio do coeficiente do caminho o resultado do teste de hipóteses que analisavam as influências da orientação para o mercado sobre as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e o desempenho organizacional. Na Tabela 16, constam os valores dos coeficientes de caminho e as confirmações do teste de hipóteses.

TABELA 16 - RESULTADO DO TESTE DE HIPÓTESES

		Coeficientes de caminho	T Valor	Resultado
H1	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploration</i>	0.561	8.344**	Confirmada
H2	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploitation</i>	0.664	12.909**	Confirmada
H3a	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploration</i> -> Desempenho organizacional	0.282	4,46**	Confirmada
H3b	Orientação para o mercado -> Estratégias de inovação <i>exploitation</i> -> Desempenho organizacional	0.129	2,01**	Confirmada

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nota: **todos os valores são significantes ao nível $p \geq 0,05 = 1,96$

Os resultados dos teste de hipóteses da Tabela 16 são apresentados e discutidos detalhadamente a seguir.

5.2.1 A relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploration*

A hipótese 1 tratou da relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploration*. Os resultados do teste desta hipótese demonstraram um coeficiente de caminho de 0.561 (T Valor >1,96), apontando a significância da influência entre estas duas variáveis apresenta um nível de confiança de 95%. O teste-t indicou um valor de 8.344 (T Valor >1,96), confirmando que a orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de *exploration* a um nível de confiança de 95%. Tal resultado permite aceitar a hipótese H1.

Como na hipótese 1, os testes foram realizados considerando os demais construtos do modelo, no caso as estratégias de inovação de *exploitation* e o desempenho organizacional. Ao realizar a análise somente com os dois construtos (orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploration*), o valor do coeficiente do caminho alterou para 0.571 e o valor-t para 8.726. Indicando que ao analisar as duas estratégias de inovação a relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploration* é mais forte, ou seja, sugerindo um efeito mediador.

5.2.2 A relação entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploitation*

A hipótese H2 foi proposta para responder ao primeiro objetivo específico do estudo, e visava verificar a influencia da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploitation*. O resultado do teste de hipótese demonstra que o valor

do coeficiente desta relação é 0.664, indicando que há uma forte influencia entre estas duas variáveis. O teste-t indicou um índice de 12.909 (T Valor >1,96) confirmando que existe a influencia das variáveis e é significativa ao nível de confiança de 95%, o que permite aceitar a hipótese H2. Sendo assim, é possível afirmar que a orientação para o mercado afeta direta e positivamente as estratégias de inovação de *exploitation*.

Salienta-se que a força desta relação foi analisada com o modelo completo, ou seja, as estratégias de inovação de *exploration* e o desempenho organizacional foram considerados para o teste de hipóteses. Ao considerar somente a relação direta entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploitation*, ou seja, não considerando os demais construtos. O coeficiente do caminho alterou para 0.665 e o valor-t para 12.921. O que indica que esta relação é mais forte com o modelo como um todo, ou seja, os dados sugerem que pode existir um efeito de mediação.

5.2.3 A relação entre orientação para o mercado, estratégias de inovação de *exploitation* e o desempenho organizacional.

A hipótese H3a foi elaborada para testar o efeito de mediação das estratégias de inovação de *exploitation* na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Inicialmente foi calculado o caminho do efeito indireto (A x B), ou seja, é multiplicado o valor do primeiro coeficiente (A) pelo segundo (B) coeficiente (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). No caso das variáveis deste estudo o calculo foi realizado por meio da multiplicação entre o coeficiente da relação orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploitation* (0.664) e das estratégias de inovação de *exploitation* com o desempenho organizacional (0.426), o que resultou em um coeficiente de efeito indireto de 0.282.

Para o cálculo da significância do caminho da mediação foi gerado um *bootstrapping* de 5.000 sub-amostras de cada coeficiente de caminho no programa *Smart PLS* (HAIR; GABRIEL; PATEL, 2014). Em seguida, foram realizados testes utilizando o *software* MS Excel, onde primeiramente foi aplicada a fórmula do efeito

indireto (A x B) para cada uma das 5000 amostras, em seguida foi calculada a média do efeito direto e como última etapa foi calculado o desvio-padrão. E por fim, também com o auxílio do *software* Excel, foi realizado o cálculo do valor da significância do efeito indireto por meio da divisão da média pelo desvio padrão. Que resultou no valor de significância (*t value*) de 4,46, significativo (T Valor <1,96).

5.2.4 A relação entre orientação para o mercado, estratégias de inovação de *exploration* e o desempenho organizacional.

A última hipótese (H3b) deste estudo analisou o efeito mediador das estratégias de inovação de *exploration* na relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. O coeficiente do caminho do efeito indireto (A x B) da orientação para o mercado sobre o desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de *exploration*, foi calculado por meio da multiplicação dos coeficientes das relações entre orientação para o mercado e estratégias de inovação de *exploration* (0.561) e das estratégias de inovação de *exploration* com o desempenho organizacional (0,230), o que resultou em um coeficiente de efeito indireto de 0.129.

O cálculo da significância do caminho da mediação foi realizado ao gerar um *bootstrapping* de 5.000 sub-amostras. Para cada uma dessas foi calculado, com auxílio do *software* Excel, o valor do efeito indireto. Assim, foi multiplicado o coeficiente da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploration* pelo coeficiente das estratégias de inovação de *exploration* no desempenho organizacional. Em seguida, também com o auxílio do *software* Excel, foi calculado o desvio-padrão dos 5.000 valores de efeito indireto da amostra. Finalmente, foi calculado o valor da significância do efeito indireto da sub amostra, que permitiu o cálculo do valor da significância do efeito indireto ao realizar a divisão da média pelo desvio padrão. O resultado indicou o valor de significância (*t value*) de "2,01", significativo (<1,96).

5.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados dos testes de hipóteses em relação às lacunas teóricas expostas neste estudo.

Este estudo visou complementar a lacuna da literatura apresentada inicialmente no que diz respeito a comprovação de que a orientação para o mercado tem impacto positivo nas estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* no setor da indústria de alimentos. Esta alegação se dá ao comprovar as duas primeiras hipóteses deste estudo, que são explicitadas a seguir.

A confirmação de que a orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de *exploration* (h1), indica que as empresas podem optar por estratégias de inovação que buscam desenvolver novos produtos, processos e mercados (HE; WONG, 2004) quando são orientadas ao mercado. Com a comprovação desta hipótese, esse estudo corrobora com os resultados de estudos anteriores (ALPKAN et al., 2012). Para os autores Tan e Liu (2014), em um contexto de orientação para o mercado as empresas são propensas a realizar estratégias de inovação mais explorativas e o resultado encontrado nesta hipótese suporta essa premissa. O resultado desta hipótese complementa a proposta de Morgan e Berthon (2008), ao apresentar as estratégias de inovação de *exploration* impactam positiva e diretamente a orientação para o mercado. Este resultado está em consonância com o estudo de Alpkhan et al. (2012), que declara que as empresas que buscam desenvolver novos conhecimentos, com base na orientação para o mercado, desenvolvem estratégias de inovação designadas à explorar novos mercados, ou seja, mais explorativas. Porém, vale ressaltar que Alpkhan et al. (2012) não realizaram o teste de hipóteses.

A confirmação da hipótese de que a orientação para o mercado influencia direta e positivamente as estratégias de inovação de *exploitation* (h2), apresenta evidências de que empresas orientadas para o mercado podem optar por estratégias de inovação que visam aprimorar os produtos e processos existentes e o mercado em que a empresa atua (HE; WONG, 2004). O resultado deste teste de hipótese

corroborar com os estudos de Morgan e Berthon (2008), que apresentaram um desenvolvimento teórico o qual argumentam que a orientação para o mercado potencializa as estratégias de inovação de *exploitation*, e não as explorativas. Para os autores, as empresas que reconhecem o ambiente competitivo são mais propensas a realizar inovações mais reativas e incrementais, e por isso testaram somente os impactos nas estratégias de inovação de *exploitation* (MORGAN; BERTHON, 2008). Este resultado complementa os achados de Tan e Liu (2014), que apresentaram que a orientação para o mercado na perspectiva de pró-ativa e responsiva demonstrou influenciar as estratégias de inovação de *exploitation*. Sendo que Tan e Liu (2014) dividiram o construto de orientação para o mercado, e assim analisaram somente o impacto da orientação para o mercado responsiva nas estratégias de inovação de *exploitation*, desta forma elementos da orientação para o mercado não foram levados em consideração como no presente estudo. Alpkhan et al. (2012), indicaram de forma teórica que a orientação para o mercado tem influência positiva nas estratégias de inovação de *exploitation*, pois quando uma empresa conhece seus consumidores e concorrentes podem aprimorar suas estratégias de inovação explorativas.

Além desse achado, vale ressaltar que o desempenho organizacional pode ser aprimorado quando uma empresa orientada ao mercado aloca corretamente seus recursos em estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* (MORGAN; BERTHON, 2008). Isso se dá porque a orientação para o mercado, por meio do conhecimento do mercado, pode possibilitar que a empresa tenha uma postura inovadora (HURLEY; HULT, 1998). E desta forma, possa realizar investimentos em estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* que gerem resultado para a organização (TAN; LIU, 2014). Com esse argumento, este estudo buscou analisar o quanto a orientação para o mercado influencia o desempenho organizacional quando as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* atuam como mediadoras desta relação. E esta é a segunda lacuna que buscou ser complementada com a comprovação das duas últimas hipóteses deste estudo, detalhadas na sequência.

A hipótese de que a orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação *exploration* (h3a) foi confirmada, apresentando que empresas orientadas ao

mercado desenvolvem estratégias de inovação que buscam desenvolver produtos e processos novos para o mercado, também apresentam um bom desempenho organizacional (HE; WONG, 2004; HAN et al., 1998). Com isto, este resultado não correspondeu aos achados do estudo de Tan e Liu (2014), que não comprovou que a relação entre orientação para o mercado pró-ativa e desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploration*. O que pode ter ocorrido devido ao fato de que a orientação para o mercado no presente estudo é analisado como um construto único, enquanto para Tan e Liu (2014) foi analisada na perspectiva de pró-ativa e pode não ter captado todos os elementos da orientação para o mercado. Esta suposição pode ser comprovada devido ao fato de que os resultados desta hipótese são similares aos do estudo de Morgan e Berthon (2008), que encontraram uma relação positiva da relação entre orientação para o mercado e as estratégias de inovação explorativas.

A confirmação de que a orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploitation* (H3b), evidencia que as empresas orientadas ao mercado também aprimoram o desempenho organizacional quando realizam estratégias de inovação que buscam aprimorar os produtos, processos e o mercado em que a empresa atua (HE; WONG, 2004). Os achados desta hipótese também são divergente do resultado encontrado por Tan e Liu (2014), que ao analisar a relação da orientação para o mercado como responsiva nas estratégias de inovação de *exploitation* e no desempenho organizacional, não encontraram um resultado positivo.

Os resultados aqui encontrados também pode complementar o estudo de Kuckertz, Kohtamaki e Korber (2010), que apresenta que as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* impactam positivamente o desempenho de inovação e de risco. Assim como acrescenta ao estudo de Schamberger, Cleven e Brettel (2013), que indicou que as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* influenciam o desempenho de novos produtos. E também complementa os resultados de Wang, Chiu e Chen (2015), que analisaram os efeitos das estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* no desempenho do departamento de inovação, de tecnologia e da organização. Comprovando que além destas formas de desempenho analisadas por estes três estudos citados, o desempenho

organizacional também é influenciado, além do fato de que, a orientação para o mercado pode ser elemento antecessor desta relação.

A presente seção apresentou a discussão sobre o resultado do teste de hipóteses. No próximo capítulo, serão apresentadas as conclusões e considerações finais. Para tanto são discutidos os objetivos do trabalho, as contribuições teóricas, as contribuições gerenciais, as limitações do estudo e as sugestões de estudos futuros.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral verificar as influências entre orientação para o mercado, estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e o desempenho organizacional. Para alcançar este objetivo geral, foram delineados quatro objetivos específicos. Os resultados oriundos dos objetivos específicos são apresentados nos parágrafos a seguir e indicam a comprovação das hipóteses propostas.

O primeiro objetivo específico teve como propósito verificar o efeito da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploration*. Os resultados do estudo confirmam que a orientação para o mercado influencia positiva e diretamente as estratégias de inovação de *exploration*, indicando que, conforme desenvolvimentos teóricos anteriores, uma cultura orientada ao mercado contribui para as inovações que podem ser consideradas um avanço claro às normas pré-estabelecidas (TAN; LIU, 2014; BAKER; SINKULA, 2007; BENNET; COOPER, 1981; CHRISTENSEN, 1997; HAN et al., 1998). A confirmação deste objetivo corrobora com os resultados do estudo de Tan e Liu (2014), que em comparação com as estratégias de inovação explorativas, a orientação para o mercado tem uma maior influência nas estratégias de inovação explorativas (TAN; LIU, 2014). Este resultado também está alinhado com os achados de Alpkhan et al. (2012), que apresentam que empresas que possuem uma cultura orientada ao mercado podem direcionar estratégias de inovação explorativas, uma vez que buscam conhecer novos mercados e desenvolver produtos e processos novos para tais mercados. Desta forma, o entendimento do mercado propiciado pela orientação ao cliente, orientação para o concorrente e a coordenação interfuncional que favorece a articulação interna para a resposta ao mercado - confere maiores possibilidades de a empresa buscar o novo. Este novo está amparado pelo conhecimento das necessidades dos clientes e das estratégias dos concorrentes.

O segundo objetivo tinha como foco verificar o efeito da orientação para o mercado nas estratégias de inovação de *exploitation*. A partir dos resultados deste estudo é possível inferir que a orientação para o mercado influencia positiva e diretamente as estratégias de inovação de *exploitation*. Este resultado suporta o

pressuposto teórico de que, o conhecimento das atividades dos concorrentes pode indicar que em empresas orientadas ao mercado as inovações sejam mais incrementais e por isso, de *exploitation* (ATUAHENE-GIMA, 1995; NARVER; SLATER; MACLACHLAN, 2004). Este resultado está em consonância com os achados de Morgan e Berthon (2008), em que a orientação para o mercado favorece as estratégias de inovação que são mais reativas e incrementais e por isso explorativas. A confirmação deste objetivo também corrobora com o estudo de Alpan et al. (2012), onde as empresas orientadas ao mercado desenvolvem significativamente desempenho de inovação de *exploitation*, pela busca por aprimorar produtos, conceitos e processos novos. Os resultados também validam os resultados de Tan e Liu (2014), que apresentaram que a orientação para o mercado influencia positivamente as estratégias de inovação de *exploitation*, porém esta relação não influencia o desempenho organizacional.

O terceiro objetivo tinha como proposta verificar o efeito da orientação para o mercado, nas estratégias de inovação de *exploration* e no desempenho organizacional. Os resultados dos teste de hipóteses confirmam que a orientação para o mercado influencia positivamente o desempenho organizacional ao ser mediada pelas estratégias de inovação de *exploration*. Este resultado contraria os achados de Tan e Liu (2014), que encontraram a não significância da relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional, quando as estratégias de inovação de *exploration* estão mediando esta relação. Contudo, estes resultados estão em consonância com os achados de Morgan e Berthon (2008), que demonstram uma influência positiva da orientação para o mercado nas estratégias de inovação explorativas e no desempenho organizacional.

Verificar o efeito da orientação para o mercado, nas estratégias de inovação de *exploitation* e no desempenho organizacional era o propósito do quarto e último objetivo deste estudo. O teste de hipótese vinculado a este objetivo apresentou uma influência positiva da orientação para o mercado no desempenho organizacional ao ser mediado pelas estratégias de inovação de *exploitation*. Assim, há evidências de que as empresas orientadas ao mercado podem buscar o desempenho organizacional ao desenvolver estratégias de inovação que visam satisfazer as necessidades dos consumidores por meio do desenvolvimento de produtos, processos e mercado existentes (HE; WONG, 2004; MORGAN; BERTHON, 2008).

Assim, este resultado corrobora com o estudo anterior de Tan e Liu (2014) que confirmaram que empresas orientadas ao mercado podem desenvolver estratégias de inovação de *exploitation* e obter um melhor desempenho organizacional. Ressalta-se que o estudo dos autores analisou as perspectivas pró-ativa e responsiva de orientação para o mercado, ou seja, por uma lente diferente do presente estudo (TAN; LIU, 2014).

Conclui-se, a partir das discussões anteriores, que a orientação para o mercado influencia positivamente tanto as estratégias de inovação de *exploration* quando as de *exploitation* e consequentemente o desempenho organizacional.

Na próxima seção são apresentadas as contribuições teóricas e práticas do presente estudo, as limitações encontrada durante o desenvolvimento da pesquisa e a indicação de estudos futuros, a partir dos resultados aqui apresentados.

6.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Ao cumprir os objetivos de verificar as relações entre orientação para o mercado, estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation* e o desempenho organizacional, este estudo apresenta duas contribuições para a teoria existente.

Primeiro, por meio desta pesquisa, foi possível testar empiricamente o quanto uma empresa orientada ao mercado, ao utilizar corretamente seus recursos, pode optar por estratégias de inovação de *exploration* e de *exploitation*. Assim, os resultados dessa dissertação complementam o estudo de Alpan, Sanaa e Ayden (2012), ao realizar uma verificação empírica sobre o desenvolvimento teórico dos autores. Da mesma forma, ao comprovar essas relações, este estudo complementa estudos anteriores, como o de Tan e Liu (2014), que realizou uma comparação do efeito das estratégias de inovação explorativas e explorativas na relação da orientação para o mercado no desempenho organizacional. Os achados deste estudo também complementam a proposta de He e Wong (2004), que não analisaram os elementos que antecedem as estratégias de inovação. Os achados deste estudo, ainda, complementam a pesquisa de Morgan e Berthon (2008), onde os autores afirmam que as estratégias de inovação que visam a entrada das

empresas em mercados novos e o desenvolvimento de produtos e processos ainda não conhecidos (exploitativas) não são potencializadas pela orientação para o mercado. Os resultados deste estudos comprovam que as estratégias de inovação de *exploration* e de *exploitation* são impactadas positivamente pela orientação para o mercado. Isto indica que empresas que visam atender as necessidades dos clientes, monitoram as atividades dos concorrentes e organizam essas informações entre as áreas podem realizar estratégias de inovação. Sendo que as estratégias de inovação favorecidas podem ser as que visam aprimorar os produtos e processos, reduzir o custo para os clientes, reduzir o tempo de produção e aprimorar os benefícios dos produtos por meio das melhorias do processo (MORGAN; BERTHON, 2008). Assim como as estratégia de inovação que buscam seguir estratégias pioneiras de mercado, atuam de forma agressiva em relação ao mercado, oferecem características únicas que não estão presente em seus concorrentes e são consideradas altamente inovadoras (MORGAN; BERTHON, 2008).

A segunda contribuição à teoria existente foi a inclusão das estratégias de inovação de *exploration* e de *exploitation* como mediadoras da relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. Desta forma, os resultados aqui encontrados podem complementar os achados de He e Wong (2004), ao analisar não somente a relação das estratégias de inovação com o desempenho organizacional, mas incluindo a orientação para o mercado como elemento antecedente da relação entre estratégias de inovação e desempenho organizacional. Desta forma, foi possível confirmar o efeito mediador de ambas as estratégias de inovação na relação entre orientação para o mercado e o desempenho organizacional. Isto indica que empresas que buscam a informação de mercado, seja ela advinda dos clientes ou concorrentes, e também coordenam essas informações internamente (NARVER; SLATER, 1990), podem desenvolver estratégias de inovação voltadas ao aprimoramento de produtos e serviços e mercados existentes, assim como estratégias de inovação voltadas a desenvolver novos mercados, produtos e processos (MORGAN; BERTHON, 2008).

6.2 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Em termos das contribuições gerenciais, destacam-se dois aspectos nos parágrafos a seguir.

Primeiro, ao demonstrar que as empresas que buscam o conhecimento do mercado, por meio do conhecimento das estratégias dos concorrentes, do entendimento dos clientes e da distribuição das informações entre os departamentos, podem desenvolver estratégias de inovação que visam entrar em novos mercados e desenvolver novos produtos. Também, os resultados apontam que a orientação ao mercado permite às empresas investir em estratégias de inovação que visam aprimorar os produtos, processos e o mercado em que a empresa atua.

Segundo, as empresas que utilizam o conhecimento de mercado e com isto realizam estratégias de inovação que englobam os dois aspectos (desenvolver novos mercados e produtos e aprimorar os produtos e a posição existente no mercado atual), podem apresentar um melhor desempenho organizacional, envolvendo aspectos financeiros e de inovação. Ou seja, quando os gestores da empresa obtêm o conhecimento de mercado e com base nestas informações investem em estratégias de inovação, a empresa poderá ter um melhor resultado financeiro e de inovação.

6.3 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Durante o levantamento teórico e com base nos resultados encontrados, alguns aspectos encontrados podem ser considerados limitações e portanto objeto de pesquisas futuras.

Uma das limitações deste estudo se dá devido ao fato de que não foi realizada a análise da interação entre as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*, o que possibilitaria a análise da ambidextria. Apesar de ser um pressuposto diferente deste estudo, analisar a ambidextria nas estratégias de

inovação contribuiria no entendimento de quanto as empresas orientadas para o mercado podem potencializar o seu desempenho organizacional, ao investir em uma das estratégias e também em ambas. Desta forma, estudos futuros podem ser direcionados a analisar a interação entre as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*.

A replicação deste estudo incluindo outros indicadores de desempenho, como o de mercado, de produto e em relação aos programas de marketing realizados, é outra limitação do estudo. Estes indicadores possibilitaria o entendimento de quais aspectos do desempenho são mais influenciados pela orientação para o mercado e as estratégias de inovação de *exploration* e *exploitation*, como sugere Katsikeas et al. (2016). Com isto, pesquisas futuras podem analisar outras mensurações de desempenho e analisando-os de forma individual.

Outra limitação do estudo diz respeito ao delineamento da pesquisa, que neste caso foi quantitativa. Uma sugestão seria a realização de uma pesquisa qualitativa da forma de estudo de caso, onde seria possível verificar os motivos pelos quais as empresas fazem escolhas ao investir em uma estratégias de inovação de *exploration* ou de *exploitation*. Realizando assim uma investigação que preservam as características do setor e auxiliam a compreensão de fenômenos complexos (YIN, 2005).

A última limitação deste estudo diz respeito ao fato de que a coleta de dados deste estudo foi realizada somente em um setor da indústria, portanto não é possível generalizar os dados para outros setores. Estudos futuros podem investigar este modelo em outros setores da indústria, visando uma generalização dos resultados.

REFERÊNCIAS

ABIA - Relatório Anual 2015. Disponível em: <http://www.abia.org.br/vsn/anexos/relatorioanualABIA2015.pdf>. Acesso em 03/06/2016.

ACHROL, Ravi S. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. **Journal of Marketing**, p. 77-93, 1991.

ALPKAN, Lutfihak; SANAL, Mehmet; AYDEN, Yuksel. Market orientation, ambidexterity and performance outcomes. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 41, p. 461-468, 2012.

ANTHONY, Scott D. Steven Fransblow, and Steve Wunker.“. Measuring the Black Box: How to Design and Implement Innovation Metrics.” **Chief Executive**, p. 48-51, 2007.

ARCHIBUGI, Daniele; CESARATTO, Sergio; SIRILLI, Giorgio. Sources of innovative activities and industrial organization in Italy. **Research Policy**, v. 20, n. 4, p. 299-313, 1991.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. Organizational learning: A Theory of Action Perspective. **Reading, MA: Addison-Wesley**, 1978.

ATUAHENE-GIMA, K. Market Orientation and Innovation. **Journal of Business Research**, v. 35, p. 93-103, 1996.

ATUAHENE-GIMA, K.; SLATER, S.; OLSON, E. The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientation on New Product Program Performance, **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 6, p. 464-482, 2005.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.

BABBIE, E. **Método de pesquisa survey**. 2ª Re. Belo Horizonte: Editora UFM. 2003.

BAGOZZI, Richard P. Measurement and Meaning in Information Systems and Organizational Research: Methodological and Philosophical Foundations. **Mis Quarterly**, v. 35, n. 2, p. 261-292, 2011.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance. **Journal of Market-focused Management**, v. 4, n. 4, p. 295-308, 1999.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 33, n. 4, p. 461-475, 2005.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. **Journal of Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 316-334, 2007.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S.; DAVIES, D. Innovation in food sector SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 2, p. 300-321, 2012.

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

BENNETT, Roger C.; COOPER, Robert G. The misuse of marketing: an American tragedy. **Business Horizons**, v. 24, n. 6, p. 51-61, 1981.

BERCOVITZ, Janet EL; FELDMAN, Maryann P. Fishing upstream: Firm innovation strategy and university research alliances. **Research Policy**, v. 36, n. 7, p. 930-948, 2007.

BIGLIARDI, Barbara; GALATI, Francesco. Innovation trends in the food industry: the case of functional foods. **Trends in Food Science & Technology**, v. 31, n. 2, p. 118-129, 2013.

BIERLY, P.; DALY, P. S. Exploration and exploitation in small manufacturing firms. In: **61th Annual Meeting of the Academy of Management**. Anais. Washington DC. 2001.

BLUNCH, N. J. **Introduction to structural equation modeling using SPSS and AMOS**. Londres, R. U.: Sage, 2008.

BNDES, IBGE, **PERSPECTIVAS do investimento 2015-2018 e panoramas setoriais**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2014. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/2842> . Acessado em 24/06/2016.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. **Administrative Science Quarterly**, p. 1-34, 1997.

BURGELMAN, Robert A. Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. **Organization Science**, v. 2, n. 3, p. 239-262, 1991.

CANO, Cynthia Rodriguez; CARRILLAT, Francois A.; JARAMILLO, Fernando. A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. **International Journal of Research in Marketing**, v. 21, n. 2, p. 179-200, 2004.

CAO, Qing; GEDAJLOVIC, Eric; ZHANG, Hongping. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.

CAPITANIO, Fabian; COPPOLA, Adele; PASCUCCHI, Stefano. Indications for drivers of innovation in the food sector. **British Food Journal**, v. 111, n. 8, p. 820-838, 2009.

CARNEIRO, Jorge. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. **Estudos em negócios IV**, p. 145-175, 2005.

CHANG, W., FRANKE, G. R., BUTLER, T. D., MUSGROVE, C. F.; ELLINGER, A. E. Differential mediating effects of radical and incremental innovation on market orientation-performance relationship: a meta-analysis. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 22, n. 3, p. 235-250, 2014.

CHEN, Yen-Chun; LI, Po-Chien; EVANS, Kenneth R. Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 6, p. 1019-1034, 2012.

CHRISTENSEN, Clayton M. THE RULES OF INNOVATION Bringing new technology to market is a crap shoot, right?. **TECHNOLOGY REVIEW-MANCHESTER NH-**, v. 105, n. 5, p. 32-39, 2002.

DANNEELS, Erwin. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002.

DANNEELS, Erwin. Dialogue on the effects of disruptive technology on firms and industries. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 1, p. 2-4, 2006.

DAY, George S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.

DAY, George S. Continuous learning about markets. **California Management Review**, v. 36, n. 4, p. 9-31, 1994a.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, 1994b.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U. Measuring market orientation: generalization and synthesis. **Journal of market-focused management**, v. 2, n. 3, p. 213-232, 1998.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U. Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. **Journal of International Marketing**, p. 111-127, 1999.

DESHPANDE, Rohit; FARLEY, John U.; WEBSTER JR, Frederick E. Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. **Journal of Marketing**, p. 23-37, 1993.

DUNCAN, Joan; FERGUSON, David. Keyboard operating posture and symptoms in operating. **Ergonomics**, v. 17, n. 5, p. 651-662, 1974.

DUNCAN, R. B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L.R. Pondy and D. Slevin (eds.). **The management of**

organization design: Strategies and implementation. New York: North Holland, p. 167-188, 1976.

EJDYS, Joanna et al. Market orientation vs. inovativeness of SMEs of Podlaskie province. **Verslas: teorija ir praktika**, v. 16, n. 4, p. 353-361, 2015.

FIELD, Andy. **Descobrimdo a estatística usando o SPSS-2.** Bookman Editora, 2009.

FIESP; INSTITUTO DE TECNOLOGIA DE ALIMENTOS-ITAL. **Brasil Food Trends**, v. 2020. Disponível em: http://www.brazilfoodtrends.com.br/Brasil_Food_Trends/index.html. Acessado em 24/06/2016.

FREUND, John E., **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade.** 11ª edição, Porto Alegre, Editora Bookman, 2006.

GALIZZI, Giovanni; VENTURINI, Luciano. Product innovation in the food industry: nature, characteristics and determinants. In: **Economics of innovation: The case of food industry.** Physica-Verlag HD, 1996. p. 133-153.

GATIGNON, Hubert et al. A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. **Management Science**, v. 48, n. 9, p. 1103-1122, 2002.

GHEMAWAT, Pankaj; RICART-COSTA, Joan El. The organizational tension between static and dynamic efficiency. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. S2, p. 59-73, 1993.

GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GRINSTEIN, Amir. The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 1/2, p. 115-134, 2008.

GRUNERT, K. G.; HARMSSEN, H.; MEULENBERG, M., KUIPER, E.; OTTOWITZ, T., DECLERCK, F.; GÖRANSSON, G.. A framework for analysing innovation in the food sector. In: **Products and Process Innovation in the Food Industry.** Springer US, 1997. p. 1-37.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.

HAIR JR, J. F.; GABRIEL, M. L. D. S.; PATEL, V. K. Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariância (CB-SEM) com o AMOS: Orientações sobre a sua aplicação como uma Ferramenta de Pesquisa de Marketing. **REMark**, v. 13, n. 2, p. 43, 2014.

HAIR JR., Joseph F., BLACK, William C., BABIN, Barry J., ANDERSON, Rolph E. **Multivariate data analysis.** 7th Edition. Prentice Hall, 2009.

HAIR, Joseph F. et al. The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. **Long range planning**, v. 45, n. 5, p. 320-340, 2012.

HAIR JR., Joseph F., HULT, G. Tomas M., RINGLE, Christian M., SARSTEDT, Marko. A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS – SEM). **SAGE Publications**, Inc., 2014.

HAN, Jin K.; KIM, Namwoon; SRIVASTAVA, Rajendra K. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. **Journal of marketing**, p. 30-45, 1998.

HE, Zi-Lin; WONG, Poh-Kam. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.

HOANG, H. A.; ROTHARMEL, Frank T. Leveraging internal and external experience: exploration, exploitation, and R&D project performance. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 7, p. 734-758, 2010.

HOOLEY, G., COX, T., FAHY, J., SHIPLEY, D., BERACS, J., FONFARA, K., SNOJ, B. Market Orientation in the Transition Economies of Central Europe:: Tests of the Narver and Slater Market Orientation Scales. **Journal of Business Research**, v. 50, n. 3, p. 273-285, 2000.

HOMBURG, Christian; PFLESSER, Christian. A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. **Journal of Marketing Research**, v. 37, n. 4, p. 449-462, 2000.

HURLEY, Robert F., HULT, G. Tomas M., Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v.62, p.42-54, 1998.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. CNAE – **Classificação Nacional de Atividades Econômicas** – Versão 2.0. Rio de Janeiro, 2007.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PINTEC – **Pesquisa de Inovação Tecnológica**. Rio de Janeiro, 2014.

JANSEN, J. J. P.; BOSCH, V. D.; VOLBERDA, H. W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management Science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

KALLMAN, Karin; SANDQVIST, Jan. Book of Metrics: Edition 2012. Innovation Pioneers, 2012.

KATILA, Riitta; AHUJA, Gautam. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002.

KATSIKEAS, Constantine S. et al. Assessing performance outcomes in marketing. *Journal of Marketing*, v. 80, n. 2, p. 1-20, 2016.

KATSIKEAS, Constantine S.; LEONIDOU, Leonidas C.; MORGAN, Neil A. Firm-level export performance assessment: review, evaluation, and development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 28, n. 4, p. 493-511, 2000.

KAZMIER, Leonard J. *Estatística aplicada à economia e administração*. McGraw-Hill, 1982.

KINNEAR, T. C.; TAYLOR, J. R.. **Marketing research: an applied approach**. 5. ed. New York: MacGraw-Hill. 1996.

KIRCA, Ahmet H.; JAYACHANDRAN, Satish; BEARDEN, William O. Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. **Journal of marketing**, v. 69, n. 2, p. 24-41, 2005.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. **Journal of Marketing**, p. 1-18, 1990.

KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J.; KUMAR, Ajith. MARKOR: a measure of market orientation. **Journal of Marketing Research**, p. 467-477, 1993.

KUCKERTZ, Andreas; KOHTAMÄKI, Marko; DROEGE GEN. KÖRBER, Cornelia. The fast eat the slow—the impact of strategy and innovation timing on the success of technology-oriented ventures. *International Journal of Technology Management*, v. 52, n. 1/2, p. 175-188, 2010.

KÜHNE, Bianka; GELLYNCK, Xavier; WEAVER, R. D. Enhancing Innovation Capacity Through Vertical, Horizontal, and Third-Party Networks for Traditional Foods. **Agribusiness**, v. 31, n. 3, p. 294-313, 2015.

KYRIAKOPOULOS, Kyriakos; MOORMAN, Christine. Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, v. 21, n. 3, p. 219-240, 2004.

LANGERAK, Fred; HULTINK, Erik Jan; ROBBEN, Henry SJ. The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 2, p. 79-94, 2004.

LENG, Z., LIU, Z., TAN, M., & PANG, J. Speed leaders and quality champions: Analyzing the effect of market orientation and technology orientation alignment on new product innovation. **Management Decision**, v. 53, n. 6, p. 1247-1267, 2015.

LEVINTHAL, D.; MARCH. J. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 95-112, 1993.

LEVINTHAL, Daniel A. Adaptation on rugged landscapes. **Management Science**, v. 43, n. 7, p. 934-950, 1997.

LEVITT, Theodore. Marketing myopia. **Harvard business review**, v. 38, n. 4, p. 24-47, 1960.

LIAO, S. H., CHANG, W. J., WU, C. C., & KATRICHIS, J. M. A survey of market orientation research (1995–2008). **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 301-310, 2011.

LOWRY, Paul Benjamin; GASKIN, James. Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. **IEEE Transactions on Professional Communication**, v. 57, n. 2, p. 123-146, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2012.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MAROCO, João. **Análise estatística: com utilização do SPSS**. 2007.

MASHAHADI, Faizah; AHMAD, Noor Hazlina; MOHAMAD, Osman. Market Orientation and Innovation Ambidexterity: A Synthesized Model for Internationally Operated Herbal-based Small and Medium Enterprises (HbSMEs). **Procedia Economics and Finance**, v. 37, p. 145-151, 2016.

MCEVILY, Susan K.; CHAKRAVARTHY, Bala. The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 285-305, 2002.

MCGRATH, Rita Gunther. Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 118-131, 2001.

MCKEE, Daryl. An organizational learning approach to product innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 9, n. 3, p. 232-245, 1992.

MENGUC, B.; AUH, S., “Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 1, p. 63-73, 2006.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161-1183, 1984.

MORENO, R. B. ; RODRIGUES, G. P. ; CANTALEANO, K. R. ; KAVA, L. ; MARTINS, T. S. . Orientação para o Mercado: uma Análise de Cocitação das Publicações no Período de 2010 a 2015. **Anais do VII Encontro de Marketing da ANPAD - EMA**, 2016, Belo Horizonte. VII Encontro de Marketing da ANPAD - EMA, 2016.

MORGAN, Robert E.; BERTHON, Pierre. Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 8, p. 1329-1353, 2008.

MU, Jifeng. Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 151-166, 2015.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The effect of a market orientation on business profitability. **Journal of Marketing**, p. 20-35, 1990.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F.; MACLACHLAN, Douglas L. Responsive and proactive market orientation and new-product success. **Journal of Product Innovation Management**, v. 21, n. 5, p. 334-347, 2004.

NEWMAN, Alexander; PRAJOGO, Daniel; ATHERTON, Andrew. The influence of market orientation on innovation strategies. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 26, n. 1, p. 72-90, 2016.

NJERU, Winnie G.; KIBERA, Francis N. Marketing Practices, Market Orientation And Performance Of Tour Firms In Kenya: A Mediated Approach. **DBA Africa Management Review**, v. 6, n. 4, 2016.

OCDE/EUROSTAT. **Manuel d'Oslo: principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation**. OECD Publishing, 2005.

PALLANT, Julie. **SPSS survival guide**. Crow's Nest, NSW: Allen & Unwin, 2005.

PODSAKOFF, Philip M.; ORGAN, Dennis W. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, v. 12, n. 4, p. 531-544, 1986.

PODSAKOFF, Philip M. et al. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.

POPADIUK, Silvio. Exploration-exploitation de ativos de conhecimento: sobrevivência, paridade ou desempenho superior. **Anais do XXXI Encontro da ANPAD**, EnANPAD, 2007.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, 2008.

SAMPIERI, R. H., COLLADO, C. H., LUCIO, P. B., MURAD, F. C., & GARCIA, A. G. Q. **Metodologia de pesquisa**. 2006.

SCHAMBERGER*, Daniel K.; CLEVEN*, Nina J.; BRETTEL, Malte. Performance Effects of Exploratory and Exploitative Innovation Strategies and the Moderating Role of External Innovation Partners. **Industry and Innovation**, v. 20, n. 4, p. 336-356, 2013.

SCHUMACKER, Randall E.; LOMAX, Richard G. A beginner's guide to structural equation modeling. **Psychology Press**, 2004.

SENGE, Peter. The fifth discipline: The art and science of the learning organization. **New York: Currency Doubleday**, 1990.

SILVA, Maria Jose; LEITAO, Joao; RAPOSO, Mario. Barriers to innovation faced by manufacturing firms in Portugal: how to overcome it for fostering business excellence?. **International Journal of Business Excellence**, v. 1, n. 1-2, p. 92-105, 2008.

SINGH, Rajesh K.; GARG, Suresh K.; DESHMUKH, S. G. Strategy development by SMEs for competitiveness: a review. **Benchmarking: An International Journal**, v. 15, n. 5, p. 525-547, 2008.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?. **Journal of Marketing**, p. 46-55, 1994.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Research notes and communications customer-led and market-oriented: Let's not confuse the two. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 10, p. 1001-1006, 1998.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. **Journal of Business Research**, v. 48, n. 1, p. 69-73, 2000.

SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.; HULT, G. Tomas M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469-479, 2010.

SMITH, Wendy K.; TUSHMAN, Michael L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

SONG, X. Michael; DI BENEDETTO, C. Anthony; ZHAO, Yuzhen Lisa. Pioneering advantages in manufacturing and service industries: Empirical evidence from nine countries. **Strategic Management Journal**, p. 811-836, 1990.

SUBRAMANIAN, Ashok; NILAKANTA, Sree. Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. **Omega**, v. 24, n. 6, p. 631-647, 1996.

TAN, Min; LIU, Zhiying. Paths to success: an ambidexterity perspective on how responsive and proactive market orientations affect SMEs' business performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 22, n. 5, p. 420-441, 2014.

TANG, Ta-Wei. Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. **International Journal of Hospitality Management**, v. 39, p. 1-10, 2014.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith, **Gestão da inovação 3ª edição**, Porto Alegre: Bookman, 2008.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY, Charles A. The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8-30, 1996.

TUTAR, Hasan; NART, Sima; BINGÖL, Dursun. The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 207, p. 709-719, 2015.

VALLE, Sandra; AVELLA, Lucía. Cross-functionality and leadership of the new product development teams. **European Journal of Innovation Management**, v. 6, n. 1, p. 32-47, 2003.

VENKATRAMAN, Nenkat; PRESCOTT, John E. Environment-strategy coalignment: an empirical test of its performance implications. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 1, p. 1-23, 1990.

VIGLIO, Eliana Conde Barroso Leite. Indústria de Alimentação-Características e Tendências para o ano 2000. **Agroanalysis**, v. 16, n. 9, p. 6-12, 1996.

VORHIES, Douglas W.; ORR, Linda M.; BUSH, Victoria D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 736-756, 2011.

WANG, Eric TG; CHIU, Chi-Hsing; CHEN, En. Impact of IT Intellectual Capital on IT Explorative-Exploitative Innovation Strategy and Performance. In: **System Sciences (HICSS), 2015 48th Hawaii International Conference on. IEEE**, 2015. p. 4266-4275.

WEI, Zelong; ZHAO, Jie; ZHANG, Chenlu. Organizational ambidexterity, market orientation, and firm performance. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 33, p. 134-153, 2014.

Yu, X., Chen, Y., Nguyen, B., & Zhang, W. (2014). Ties with government, strategic capability, and organizational ambidexterity: evidence from China's information communication technology industry. **Information Technology and Management**, v. 15, n. 2, p. 81-98, 2014.

ZAHRA, Shaker A.; DAS, Sidhartha R. Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. **Production and Operations Management**, v. 2, n. 1, p. 15-37, 1993.

ZHANG, Haisu; WU, Fang; CUI, Anna Shaojie. Balancing market exploration and market exploitation in product innovation: A contingency perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 3, p. 297-308, 2015.

ZWICKER, Ronaldo; SOUZA, CA de; BIDO, D. de S. Uma revisão do modelo do grau de informatização de empresas: novas propostas de estimação e modelagem usando PLS (partial least squares). **Anais do XXXII Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD**, 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A - PERSPECTIVAS E VARIÁVEIS DOS ESTUDOS RECENTES DE ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO E AMBIDEXTRIA

Autor	Perspectiva de ambidextria	Perspectiva de orientação para o mercado	VARIÁVEIS			Contexto
			INDEPENDENTE	MODERADORES	MEDIADORES	DEPENDENTE
WEI, ZHAO, ZHENG, 2014	Ambidextria Organizacional	Responsiva e pró-ativa	Exploration Exploitation	OM pró-ativa OM responsiva	-	Desempenho organizacional 203 questionários válidos Pequenas, médias e grandes indústrias de: eletrônicos, manufatureiras de maquinário, desenvolvedores de software, manufatureiras de produtos agrícolas, serviços, imobiliários, químicos e farmacêuticos e outros.
TANG, 2014	Ambidextria de Inovação	Orientação para o consumidor	Orientação para o consumidor	-	Inovação em serviços Aprimoramento de serviços	Desempenho de mercado 126 hotéis
LENG, LIU, TAN e PANG, 2015	Ambidextria como aprendizagem organizacional	Orientação para o mercado (cultural)	Foco da organização (orientação para o mercado e orientação tecnológica)	-	Aprendizagem da organização (Exploration e exploitation) Capacidades organizacionais (Capacidades de marketing e capacidade de inovação de produto)	Desenvolvimento de novos produtos 360 empresas de alta tecnologia da China
NEWMAN, PRAJOGO, ATHERTON, 2016	Ambidextria de Inovação	Orientação para o consumidor e Orientação para o concorrente	Orientação para o consumidor Orientação para o concorrente	Empresas familiares	-	Exploration Exploitation 228 respondentes de empresas dos setores: financeiros, atacado e varejo, construção, acomodação, serviços de alimentos, telecomunicações, serviços profissionais, científicos e técnicos, administração pública, educação e treinamento, saúde e assistência social, transporte, eletricidade, artes e recreação e outros serviços.
CHANG, FRANKE, BUTLER, MUSGROVE E ELLINGER, 2015	Ambidextria de Inovação	Orientação para o mercado (cultural)	Orientação para o mercado	-	Inovação radical Inovação incremental	Desempenho de novo produto Desempenho organizacional 441 artigos
CHEN, Li e EVANS, 2012	Ambidextria de Inovação	Integração de orientação (conceito de consumidor, capacidade de resposta, empoderamento do consumidor e valor do consumidor)	Orientação integrada (OM) Orientação empreendedora	-	Capacidade de exploration Capacidade de exploitation	Velocidade de desenvolvimento de novos produtos Inovatividade de produto Desempenho financeiro Desempenho no relacionamento de clientes 159 unidades de negócios de empresas variadas e 63 empresas dos setores: maquinário elétrico, empresas de design, manufatureiras de computadores e acessórios, produtores de sistema de computadores, eletrônicos, telecomunicações, condutores, eletro óticos, produtores de materiais elétricos e de precisão.
MU, 2015	Ambidextria de Inovação	Coordenação interfuncional	Capacidade de Marketing	Descentralização Estrutura baseada no consumidor Coordenação Interfuncional	Exploration Exploitation	Desempenho no desenvolvimento de novos produtos Empresas de alta tecnologia da China (324) e USA (569)
TAN e LIU, 2014	Ambidextria de Inovação Ambidextria da Orientação para o mercado	Orientação para o mercado pró-ativa e responsiva	Orientação para o mercado pró-ativa Orientação para o mercado responsiva MO ambidextria (possuir pró-ativa e responsiva)	Estratégia de inovação de exploitation Estratégia de inovação exploration Ambidextria de inovação	Desempenho organizacional	186 empresas de alta tecnologia - indústrias químicas, farmacêuticas, engenharia mecânica, eletrônica e outras

CONTINUAÇÃO

Autor	Perspectiva de ambidextria	Perspectiva de orientação para o mercado	VARIÁVEIS				Contexto
			INDEPENDENTE	MODERADORES	MEDIADORES	DEPENDENTE	
ALPKAN, SANAL E AYDEN, 2012	Ambidextria de Inovação	Orientação para o mercado pró-ativa e responsiva	Orientação para o mercado pró-ativa Orientação para o mercado responsiva		Estratégia de inovação de exploitation Estratégia de inovação exploration Ambidextria de inovação	Desempenho organizacional	**não foi testado**
MASHAHADI, AHMAD e MOHAMAD, 2016	Ambidextria de Inovação	Orientação para o consumidor Criação de valor ao consumidor	Orientação para o consumidor Criação de valor ao consumidor			Inovação não tecnológica Inovação tecnológica	Amostra: 103 pequenas e médias empresas do setor produtos de produtos derivados de ervas, sejam alimentos e bebidas, medicinais e suplementos e cosméticos.
MENGUC e AUH, 2006	Ambidextria Organizacional	Orientação para o mercado (cultural)	Exploration Exploitation Ambidextria (exploration x exploitation)	Orientação para o mercado		Desempenho organizacional	260 empresas das áreas de: equipamento e maquinário, alimentação, construção, automotiva, móveis, químicas, eletrônicas, produtos de metal e publicação.
MORGAN e BERTHON, 2008	Ambidextria de Inovação	Orientação para o mercado (comportamental)	Orientação para o mercado Aprendizagem generativa		Estratégia de inovação de exploitation Ambidextria de inovação (integração) Estratégia de inovação exploration	Desempenho organizacional	160 empresas em indústrias de setores variados
ATUAHENE-GIMA, 2005	Ambidextria de Inovação	Orientação para o mercado (cultural)	Orientação para o consumidor Orientação para o concorrente	Oportunidade de mercado percebida	Exploitation de competências Exploration de competências Coordenação interfuncional	Desempenho de inovação incremental Desempenho de inovação radical	227 empresas de eletrônicos da China
Yannopoulos, Auh, Menguc, 2012	Ambidextria como aprendizagem organizacional	Orientação para o mercado pró-ativa e responsiva	Exploitative learning Exploratory learning		Orientação para o mercado pró-ativa Orientação para o mercado responsiva	Desempenho de novos produtos	216 empresas de alta tecnologia do Canadá
Zhang, Wu e Cui, 2015	Ambidextria de mercado	Necessidade tátil do consumidor (utiliza OM para fundamental)	Exploration de mercado Exploration de mercado X exploitation de mercado Exploitation de mercado	Necessidade tátil do consumidor	Inovatividade de novos produtos Velocidade de desenvolvimento de novos produtos	Desempenho financeiro de novos produtos	225 empresas, incluindo: manufatura, tecnologia da informação, saúde, embalagens, utilidade e outros.

Caracterização da empresa

Por favor assinale a(s) alternativa(s) que melhor descrevem sua empresa:

8.1 Dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o(s) setor(es) em que sua empresa atua:

- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- ☐ Indústria de alimentos à base de cereais
- ☐ Fabricação de alimentos para animais
- ☐ Indústria de alimentos à base de farinha
- ☐ Indústria de alimentos à base de café
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- ☐ Outros. Qual? _____

8.2 Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- ☐ entre 1 e 19 funcionários
- ☐ entre 20 e 99 funcionários
- ☐ entre 100 e 449 funcionários
- ☐ entre 450 ou mais

8.3 Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ entre 1 e 2 anos
- ☐ entre 2 e 5 anos
- ☐ entre 5 e 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

8.4 Indique o estado no qual a sua empresa está localizada:

R.: _____

8.5 Sua empresa faz parte de uma cooperativa?

- ☐ Não
- ☐ Sim

8.6 Por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, como todas as outras. No entanto, é necessária para validação do questionário.

R.: _____

Caracterização do respondente

8.7 Gênero:

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

8.8 Qual cargo você ocupa na empresa?

- ☐ Sócio/Proprietário
- ☐ Diretor Geral
- ☐ Gerente Geral
- ☐ Gerente de Marketing
- ☐ Gerente de P&D
- ☐ Outro. Qual? _____

8.9 Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

8.10 Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de **marketing** da sua empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

8.11 Indique o quanto você está envolvido nos processos de **inovação** da sua empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com as empresas participantes. Por favor, insira um e-mail válido para que possamos enviar o relatório gerencial ao final do nosso trabalho. O prazo previsto para envio do relatório será de Abril de 2017.

E-mail: _____

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SEGUNDA VERSÃO

Este questionário é parte integrante de pesquisas de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sua participação é fundamental para a compreensão das **atividades de marketing e inovação** da sua empresa.

Todas as respostas são **confidenciais**. Os dados serão avaliados em conjunto, sem a possibilidade de identificar os respondentes.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos. Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a).

Dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o(s) setor(es) em que sua empresa atua:

- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- ☐ Indústria de alimentos à base de cereais
- ☐ Fabricação de alimentos para animais
- ☐ Indústria de alimentos à base de farinha
- ☐ Indústria de alimentos à base de café
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- ☐ Indústria de alimentos à base de cacau, balas, massas alimentícias, biscoitos e conservas
- ☐ Outros. Qual? _____

Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- ☐ entre 1 e 19 funcionários
- ☐ entre 20 e 99 funcionários
- ☐ entre 100 e 449 funcionários
- ☐ entre 450 ou mais

Indique o estado no qual a sua empresa está localizada:

- ☐ Paraná
- ☐ Santa Catarina
- ☐ Rio Grande do Sul
- ☐ São Paulo
- ☐ Outros. Qual? _____

Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ entre 1 e 2 anos
- ☐ entre 2 e 5 anos
- ☐ entre 5 e 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

Sua empresa faz parte de uma cooperativa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Você atua em qual sede da empresa? (caso tenha)

- ☐ Matriz
- ☐ Filial

Por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, como todas as outras. No entanto, é necessária para a validação do questionário.

Gênero

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

Qual cargo você ocupa na empresa?

- ☐ Sócio/Proprietário
- ☐ Diretor Geral
- ☐ Gerente Geral
- ☐ Gerente de Marketing
- ☐ Gerente de P&D
- ☐ Outros. Qual? _____

Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de marketing da sua empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

Indique o quanto você está envolvido nos processos de inovação da sua empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

Gostaríamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com as empresas participantes. Por favor, insira um e-mail válido para que possamos enviar o relatório gerencial ao final do nosso trabalho. O prazo previsto para envio do relatório é Abril de 2017.

Com relação ao contexto de inovação na sua empresa, empresa, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, variando entre 1 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente

[illegible]

Considerando as atividades de marketing desenvolvidas pela sua empresa, marque seu grau de concordância com as afirmações a seguir, onde 1 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente.

[illegible]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.11 A alta gestão regularmente visita os clientes importantes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12 As informações sobre os clientes são comunicadas abertamente por toda a organização.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13 Todos os departamentos são integrados para servir as necessidades dos clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14 Nossos gerentes entendem como os funcionários podem contribuir para agregar valor ao clientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15 Compartilhamos recursos (ex: pessoas, finanças, matéria-prima), com outras unidades do negócio (filiais, caso exista).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16 Esta é uma questão de controle de pesquisa. Por favor marque a opção 1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Em relação aos resultados das atividades de inovação da empresa nos últimos dois anos, indique em que extensão você concorda com as seguintes declarações, onde 1 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1 Desenvolvemos novas ferramentas de gestão nos últimos dois anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Aprimoramos as práticas de gestão de pesquisa e desenvolvimento nos últimos dois anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.3 As parceria estabelecidas nos últimos dois anos contribuíram para os resultados das nossas atividades de inovação.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.4 Alcançamos os objetivos de volume de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.5 Alcançamos os objetivos de crescimento de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.6 Alcançamos os objetivos de participação de mercado dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

As questões a seguir tratam dos resultados das atividades da sua empresa em relação aos seus concorrentes, assinale o grau de concordância com as seguintes afirmações, considerando 1 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1 Nossa empresa é mais bem sucedida do que os nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2 Nossa empresa possui uma melhor participação de mercado que os concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3 Nossa empresa está crescendo mais rápido que os concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4 Nossa empresa tem maior lucratividade do que os concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.5 Nossa empresa é mais inovadora do que os concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.6 Nossa empresa tem melhor reputação/é mais bem vista do que os nossos concorrentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AGRADECEMOS A COLABORAÇÃO!!

APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO VERSÃO FINAL




Este questionário é parte integrante de pesquisas de Dissertação de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Sua participação é fundamental para a compreensão das **atividades de marketing e inovação** da sua empresa.

Todas as respostas são **confidenciais**. Os dados serão avaliados em conjunto, sem a possibilidade de identificar os respondentes.

O tempo previsto para o preenchimento deste questionário é de aproximadamente 15 minutos. Se sua organização possui mais de uma filial, responda considerando aquela à qual você está vinculado(a).

Próximo



Por favor assinale a(s) alternativa(s) que melhor descrevem sua empresa:

★ 1.1 Dentre as alternativas abaixo, assinale as quais descrevem o(s) setor(es) em que sua empresa atua:

- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de carnes
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de leite
- ☐ Indústria de alimentos à base de cereais
- ☐ Fabricação de alimentos para animais
- ☐ Indústria de alimentos à base de farinha e trigo
- ☐ Indústria de alimentos à base de café
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de gorduras vegetais
- ☐ Indústria de alimentos à base de derivados de frutas, legumes e hortaliças
- ☐ Indústria de alimentos à base de cacau, balas, massas alimentícias, biscoitos e conservas
- ☐ Outros:

★ 1.2 Assinale o número de funcionários de sua empresa:

- ☐ entre 1 e 19 funcionários
- ☐ entre 20 e 99 funcionários
- ☐ entre 100 e 449 funcionários
- ☐ entre 450 ou mais

★ 1.3 Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

- ☐ menos de 1 ano
- ☐ entre 1 e 2 anos
- ☐ entre 2 e 5 anos
- ☐ entre 6 e 10 anos
- ☐ mais de 10 anos

★ 1.4 Indique o estado no qual a sua empresa está localizada:

- ☐ Paraná
- ☐ Santa Catarina
- ☐ Rio Grande do Sul
- ☐ São Paulo
- ☐ Outros:

★ 1.5 Sua empresa faz parte de uma cooperativa?

Sim

Não

★ 1.6 Você atua em qual sede da empresa? (caso tenha)

- ☐ Matriz
- ☐ Filial
- ☐ A empresa não possui filiais

★ 1.7 Por favor indique o nome da sua empresa. Esta informação é confidencial, como todas as outras. No entanto, é necessária para a validação do questionário.

★ 1.8 Qual cargo você ocupa na empresa?

- ☐ Sócio/Proprietário
- ☐ Diretor Geral
- ☐ Gerente Geral
- ☐ Gerente de Marketing
- ☐ Gerente de P&D
- ☐ Outros:

★ 1.9 Seu gênero:

♀
Feminino

♂
Masculino

★ 1.10 Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 e 2 anos
- ☐ Entre 2 e 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

★ 1.11 Indique o quanto você está envolvido nas tomadas de decisão de marketing da sua empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

★ 1.12 Indique o quanto você está envolvido nos processos de inovação da sua empresa:

- ☐ Não estou envolvido
- ☐ Estou pouco envolvido
- ☐ Estou envolvido
- ☐ Estou muito envolvido

Gostariamos de compartilhar as informações dessa pesquisa com as empresas participantes.

Por favor, insira um e-mail válido para que possamos enviar o relatório gerencial ao final do nosso trabalho.

O prazo previsto para envio do relatório é Abril de 2017.

Próximo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Próximo

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

[illegible]

3.13 Todos os departamentos são integrados para servir as necessidades dos clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.14 Nossos gerentes entendem como os funcionários podem contribuir para valorizar os clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.15 Compartilhamos recursos (ex: pessoas, finanças, matéria-prima), com outras unidades do negócio (filiais). Caso não exista marque a opção 1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.16 Esta é uma questão de controle de pesquisa. Por favor marque a opção 1.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



✳ Em relação aos resultados das atividades de inovação da empresa nos últimos dois anos, indique em que extensão você concorda com as seguintes declarações, onde 1 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.1 Desenvolvemos novas ferramentas de gestão nos últimos dois anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.2 Aprimoramos as práticas de gestão de pesquisa e desenvolvimento nos últimos dois anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.3 As parcerias estabelecidas nos últimos dois anos contribuíram para os resultados das nossas atividades de inovação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.4 Alcançamos os objetivos de volume de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.5 Alcançamos os objetivos em faturamento de vendas dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.6 Alcançamos os objetivos de participação de mercado (market share) dos novos produtos lançados nos últimos dois anos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

✳ As questões a seguir tratam dos resultados das atividades da sua empresa em relação aos seus concorrentes, assinala o grau de concordância com as seguintes afirmações, considerando 1 = Discordo Totalmente e 10 = Concordo Totalmente.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5.1 Nossa empresa é mais bem sucedida do que os nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.2 Nossa empresa possui uma melhor participação de mercado (market share) que os concorrentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.3 Nossa empresa está crescendo mais rápido que os concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.4 Nossa empresa tem maior lucratividade do que os concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.5 Nossa empresa é mais inovadora do que os concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.6 Nossa empresa tem melhor reputação/é mais bem vista do que os nossos concorrentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar

AGRADECEMOS SUA COLABORAÇÃO!

APÊNDICE E - DESCRIÇÃO DOS CARGOS DOS RESPONDENTES

Setor da empresa que atua o respondente	Cargo	Número de respondentes
Comercial	Assistente Comercial	1
	Gerente de Vendas	4
Administrativo	Gerente de Sistemas	1
	Juridico	1
	Analista de Sistemas	1
	Assistente de Auditoria	1
	Assistente Administrativo	2
	Contador	3
	Gerente Administrativo	4
Marketing	Gerente de Midias sociais	1
	Analista de Marketing	4
	Gerente de Marketing	8
Diretoria/Gerente Geral	Diretor Geral	6
	Gerente Geral	12
Qualidade/Produção	Analista Exportação	1
	Auxiliar de laboratório	1
	Coordenador de produção	1
	Especialista em Produção	1
	Gerente de Produção	1
	Tecnico em Panificação	1
	Supervisão de qualidade	2
	Responsável técnico	5
	Gerente de Qualidade	10
Sócio/Proprietário	Sócio/Proprietário	40
Total		112

ANEXO A - LISTAGEM COMPLETA CNAE DO SETOR

10.11-2/01	Frigorífico - abate de bovinos
10.11-2/02	Frigorífico - abate de eqüinos
10.11-2/03	Frigorífico - abate de ovinos e caprinos
10.11-2/04	Frigorífico - abate de bufalinos
10.11-2/05	Matadouro - abate de reses sob contrato - exceto abate de suínos
10.12-1/01	Abate de aves
10.12-1/02	Abate de pequenos animais
10.12-1/03	Frigorífico - abate de suínos
10.12-1/04	Matadouro - abate de suínos sob contrato
10.13-9/01	Fabricação de produtos de carne
10.13-9/02	Preparação de subprodutos do abate
10.20-1/01	Preservação de peixes, crustáceos e moluscos
10.20-1/02	Fabricação de conservas de peixes, crustáceos e moluscos
10.31-7/00	Fabricação de conservas de frutas
10.32-5/01	Fabricação de conservas de palmito
10.32-5/99	Fabricação de conservas de legumes e outros vegetais, exceto palmito
10.33-3/01	Fabricação de sucos concentrados de frutas, hortaliças e legumes
10.33-3/02	Fabricação de sucos de frutas, hortaliças e legumes, exceto concentrados
10.41-4/00	Fabricação de óleos vegetais em bruto, exceto óleo de milho
10.42-2/00	Fabricação de óleos vegetais refinados, exceto óleo de milho
10.43-1/00	Fabricação de margarina e outras gorduras vegetais e de óleos não-comestíveis de animais
10.51-1/00	Preparação do leite
10.52-0/00	Fabricação de laticínios
10.53-8/00	Fabricação de sorvetes e outros gelados comestíveis
10.61-9/01	Beneficiamento de arroz
10.61-9/02	Fabricação de produtos do arroz
10.62-7/00	Moagem de trigo e fabricação de derivados
10.63-5/00	Fabricação de farinha de mandioca e derivados
10.64-3/00	Fabricação de farinha de milho e derivados, exceto óleos de milho
10.65-1/01	Fabricação de amidos e féculas de vegetais
10.65-1/02	Fabricação de óleo de milho em bruto
10.65-1/03	Fabricação de óleo de milho refinado
10.66-0/00	Fabricação de alimentos para animais
10.69-4/00	Moagem e fabricação de produtos de origem vegetal não especificados anteriormente

CONTINUAÇÃO

10.71-6/00	Fabricação de açúcar em bruto
10.72-4/01	Fabricação de açúcar de cana refinado
10.72-4/02	Fabricação de açúcar de cereais (dextrose) e de beterraba
10.81-3/01	Beneficiamento de café
10.81-3/02	Torrefação e moagem de café
10.82-1/00	Fabricação de produtos à base de café
10.91-1/01	Fabricação de produtos de panificação industrial
10.91-1/02	Fabricação de produtos de padaria e confeitaria com predominância de produção própria
10.92-9/00	Fabricação de biscoitos e bolachas
10.94-5/00	Fabricação de massas alimentícias
10.93-7/01	Fabricação de produtos derivados do cacau e de chocolates
10.93-7/02	Fabricação de frutas cristalizadas, balas e semelhantes
10.95-3/00	Fabricação de especiarias, molhos, temperos e condimentos
10.96-1/00	Fabricação de alimentos e pratos prontos
10.99-6/01	Fabricação de vinagres
10.99-6/02	Fabricação de pós alimentícios
10.99-6/03	Fabricação de fermentos e leveduras
10.99-6/04	Fabricação de gelo comum
10.99-6/05	Fabricação de produtos para infusão (chá, mate, etc.)
10.99-6/06	Fabricação de adoçantes naturais e artificiais
10.99-6/07	Fabricação de alimentos dietéticos e complementos alimentares
10.99-6/99	Fabricação de outros produtos alimentícios não especificados anteriormente